



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

PROPOSAL FOR COMPANY FINANCIAL PLAN

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Douchová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Tereza Douchová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh podnikového finančního plánu

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce a metody zpracování  
Teoretická východiska finančního plánování podniku  
Strategická a finanční analýza  
Návrh finančního plánu  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede studentka strategickou analýzu okolí a finanční analýzu za posledních 5 let a to včetně porovnání výsledků s oborovými průměry a daty konkurence.

### Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, J. Strategické finanční plánování. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 149 s. ISBN 80-7169-694-3.

GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce je zaměřena na návrh finančního plánu podniku. První část práce je zaměřena na teoretická východiska finančního plánování. Další část je věnována představení vybrané společnosti a analýze současného stavu podniku. Následně je navržen finanční plán podniku pro období let 2016 – 2018 ve dvou variantách. Poslední část práce tvoří zhodnocení finančního plánu podniku.

## **Abstract**

The master's thesis focuses on the draft financial plan of the company. The first part of the thesis focuses on the theoretical basis of financial planning. The next part is focuses to introduction of selected company and business analysis at present. Subsequently, the company's financial plan for the years 2016 - 2018 is proposed in two variants. The last part of the thesis is an evaluation of the company's financial plan.

## **Klíčová slova**

Finanční plánování, finanční plán, strategická analýza, finanční analýza, plánované výkazy, zhodnocení plánu.

## **Key words**

Financial planning, financial plan, strategic analysis, financial analysis, planned statement, plan evaluation

## **Bibliografická citace**

DOUCHOVÁ, T. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 107 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Michal Karas, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2017

Podpis.....

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda chtěla poděkovat svému vedoucímu práce panu Ing. Michalovi Karasovi, Ph.D. za jeho trpělivost, cenné rady a připomínky a především čas, který mi věnoval. Dále bych také chtěla poděkovat panu Ing. Michalovi Vašíčkovi za jeho ochotu a poskytnutí důležitých informací a podkladů, které jsou nezbytné pro zpracování této diplomové práce.

## Obsah

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU.....	13
1.1 Finanční plánování.....	13
1.1.1 Principy a zásady finančního plánování.....	14
1.2 Finanční plán.....	16
1.2.1 Dlouhodobý finanční plán.....	16
1.2.2 Krátkodobý finanční plán.....	17
1.2.3 Postup sestavení finančního plánu.....	18
1.3 Strategická analýza okolí podniku.....	18
1.4 Finanční analýza.....	24
1.4.1 Zdroje informací pro zpracování finanční analýzy.....	24
1.5 Metody finanční analýzy.....	27
1.5.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	27
1.5.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	28
1.5.3 Analýza rozdílových ukazatelů.....	32
1.5.4 Analýza soustav ukazatelů.....	32
1.6 Analýza a prognóza generátorů hodnoty.....	33
1.7 Sestavení finančního plánu.....	37
2 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU.....	41
2.1 Základní informace o společnosti.....	41
2.2 Historie firmy.....	42
2.3 Výrobní zaměření.....	42
2.4 Organizační struktura.....	44
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU.....	45
3.1 SLEPTE analýza.....	45
3.2 Porterova analýza.....	52
4 FINANČNÍ ANALÝZA.....	57
4.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	57
4.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	65



4.3	Analýza rozdílových ukazatelů .....	72
4.4	Analýza soustav ukazatelů .....	73
4.5	Závěrečné shrnutí formou SWOT analýzy .....	74
5	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU PODNIKU .....	76
5.1	Stanovení cílů pro budoucí období .....	76
5.2	Prognóza tržeb.....	77
5.3	Východiska pro sestavení finančního plánu.....	80
5.4	Optimistická varianta finančního plánu .....	83
5.4.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	83
5.4.2	Plánovaná rozvaha .....	86
5.4.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích.....	89
5.5	Pesimistická varianta finančního plánu.....	90
5.5.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	91
5.5.2	Plánovaná rozvaha .....	92
5.5.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích.....	93
5.6	Zhodnocení variant finančního plánu.....	94
5.6.1	Finanční analýza .....	94
5.6.2	Porovnání plánu s vytyčenými cíli.....	97
	ZÁVĚR .....	99
	Seznam použité literatury .....	101
	Seznam tabulek .....	105
	Seznam grafů .....	107
	Seznam obrázků.....	107
	Seznam příloh .....	107

## ÚVOD

Zajištění ziskovosti a celkového růstu podniku jsou cíle, kterých chce dosáhnout každý podnik na daném trhu. Splnění těchto cílů není však jednoduchou záležitostí vzhledem k vysoké konkurenci a k tržním podmínkám, které se často mění. Jedním z nástrojů, který by mohl pomoci k zajištění těchto cílů je pravidelné finanční plánování a jeho aktualizace vzhledem k měnícím se podmínkám. Finanční plánování vychází nejen z výsledků, kterých bylo dosaženo, ale bere v úvahu i pravděpodobné budoucí situace, které na daném trhu mohou nastat. Tyto situace nelze plánovat s dokonalou přesností, proto je přínosné sestavovat finanční plány v několika variantách.

Finanční plánování patří mezi jednu z nejdůležitějších oblastí managementu podniku. Napomáhá vedení společnosti v rozhodování a umožňuje pružně reagovat na dané situace. Východiskem pro sestavení finančního plánu je nejen znalost samotného podniku (současné situace) a jeho minulosti, ale také znalost okolí podniku, ve kterém podnik působí. Vzhledem k těmto skutečnostem zahrnuje diplomová práce strategickou a finanční analýzu na jejichž základě je finanční plán sestaven.

Pro diplomovou práci byla vybrána společnost TRIBOTEC, s.r.o., která je českým výrobním podnikem v oblasti centrálního mazání, centrálních mazacích systémů, mazací techniky a hydrauliky. Výroba společnosti je situována v okrajové průmyslové části města Brna, v Horních Heršpicích. Historie firmy sahá až do roku 1925 a nejen díky tomu firma disponuje dlouholetou tradicí a zkušenostmi, na jejichž základě si vybudovala silné postavení na trhu v oboru centrálního mazání a hydrauliky.

## **CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem této diplomové práce je navržení finančního plánu pro vybranou společnost v období 2016 – 2018. Finanční plán bude sestaven ve dvou variantách – optimistické a pesimistické.

Za účelem sestavení finančního plánu bude provedena strategická analýza okolí podniku a finanční analýza podniku za posledních minimálně 5 let. Finanční analýza zahrnuje také porovnání daných ukazatelů s konkurencí a s oborovým průměrem.

První část práce je zaměřena na teoretická východiska finančního plánování, kdy za pomoci odborné literatury bude popsáno samotné finanční plánování a jeho principy a zásady, dále bude popsán finanční plán z krátkodobého a dlouhodobého hlediska a postup sestavení finančního plánu. Práce bude zahrnovat také strategickou a finanční analýzu spolu s metodami finanční analýzy. V neposlední řadě bude popsáno samotné sestavení finančního plánu spolu s plánovanými výkazy.

Druhá část práce je zaměřena na představení podniku TRIBOTEC, spol., s.r.o. Budou zde popsány základní informace o společnosti, její historie, výrobní zaměření a organizační struktura.

Na tuto část navazuje kapitola strategická analýza okolí podniku, která bude zahrnovat SLEPTE analýzu a Porterův model pěti sil.

Ve finanční analýze podniku bude popsána analýza absolutních ukazatelů, poměrových ukazatelů, rozdílových ukazatelů a soustav ukazatelů. V závěru této analýzy bude provedeno závěrečné shrnutí formou SWOT analýzy.

Poslední část je zaměřena na samotný návrh finančního plánu podniku, který bude sestaven ve variantě optimistické a pesimistické. Tento plán bude navazovat na očekávaný vývoj a situaci podniku. Pro sestavení finančního plánu budou využity především metody procentuálního podílu na tržbách a také doby obratu daných ukazatelů. Takto sestavený finanční plán bude nakonec podroben finanční analýze.

V této diplomové práci budou využity následující vědecké metody:

- analýza – v rámci strategické, finanční analýzy a analýzy a prognózy generátorů hodnoty

- syntéza – pro hodnocení výsledků z analýz a k vyvození závěrů
- komparace – porovnávání analyzované firmy s konkurenty a odvětvím, porovnání dvou variant návrhu finančního plánu
- metoda regresní analýzy – při prognóze tržeb
- logicko-systematická metoda – k analýze počáteční situace
- metoda analogie – u plánovaných rozvah nebo výkazů zisku a ztráty

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

Tato část je zaměřena na teorii potřebnou k samotnému návrhu finančního plánu podniku. Nejprve se práce zabývá finančním plánováním, jeho zásadami a finančním plánem druhy finančních plánů. Dále je vysvětlena problematika strategické analýzy na ní navazuje finanční analýza, zdroje finanční analýzy a její metody. Závěrem je popsána samotná finanční kontrola.

## 1.1 Finanční plánování

Výchozím bodem, který předchází všechny manažerské činnosti, je plánování. Plánování v sobě zahrnuje vymezení cílů a nástrojů, díky kterým bude těchto cílů dosaženo (Veber, 2009). Jedním z těchto nástrojů, v němž by se měli zobrazovat naše očekávání, a který by nás měl připravit na možné problémy, se nachází ve finančním plánování (Marek, 2009).

Finanční plánování patří mezi jednu z nejdůležitějších oblastí managementu podniku. Pro podnik je jedním z klíčových prvků a jeho kvalita a úroveň má často značný dopad na samotné fungování podniku (Mulačová, Mulač 2013). Finanční plánování můžeme definovat, jako soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích důsledků investičních a finančních rozhodnutí firmy – finanční plán. Jiná definice pak říká, že finanční plánování je specificky zaměřená, kvantifikovaná činnost, jejímž výsledkem je řešení, které zajistí finanční stabilitu podniku a žádoucí výnosovou situaci firmy v daném časovém období (Růčková, Roubíčková 2012).

Obsah finančního plánování spočívá ve třech rozhodovacích polohách:

1. Kvantifikovat finanční cíle v zorném poli vlastnického zájmu na zhodnocení investovaného kapitálu.
2. Formulovat finanční politiku, která odpovídá dosažení finanční situaci podniku, prognóze vnějšího prostředí a podnikatelské strategii.
3. Navrhnout vývoj financí podniku se zřetelem na finanční cíle a finanční politiku a s vazbou na plán prodeje a plán výroby (Valach, 1999).

Aby finanční plánování, resp. finanční plány plnili svou funkci při finančním řízení, nezbytnou součástí je dodržování určitých zásad a základních principů v procesu finančního plánování (Landa, 2007).

### 1.1.1 Principy a zásady finančního plánování

Dle Marka (2009) mezi zásady finančního plánování patří: systematicčnost, úplnost, přehlednost, periodičnost, pružnost a klouzavost.

*Zásada systematickosti:* znamená systematické sledování určitého základního cíle, kterým je podle finančního plánování, maximalizace tržní hodnoty. Tomuto cíli musí podléhat další cíle jako maximalizace zisku a ostatních interních finančních zdrojů nebo udržení určité výše likvidity a další.

*Zásada úplnosti:* vyžaduje zahrnutí všech možných faktorů a všech činností do procesu plánování.

*Zásada přehlednosti:* ta má umožnit snadnou operativnost plánu při jeho vyplňování i kontrole pro všechny, kdo s plánem přichází do styku.

*Zásada periodičnosti:* nám říká, že plán by měl být sestavován v pravidelných po sobě jdoucích obdobích.

*Zásada pružnosti:* říká, že plán by měl být aktuální, tedy plánované hodnoty by měly být aktualizovány v průběhu plánovaného období.

*Zásada klouzavosti:* spočívá v tom, že dva po sobě jdoucí plánovací horizonty finančního plánu by se měly částečně překrývat (Marek, 2009).

Mezi další důležité principy při sestavování finančního plánu patří časová a prostorová koordinace. **Časová koordinace** sladuje proces krátkodobého a dlouhodobého finančního plánování. Z dlouhodobého plánu se tedy přebírají informace o plánovaných investicích, způsobu dalších dlouhodobých finančních zdrojů a další, které se pak využijí v plánu krátkodobém. A naopak krátkodobý plán na nejbližší plánované období je pak předlohou pro dlouhodobý plán, který z něj vychází. **Prostorovou koordinací** pak rozumíme sladění jednotlivých ekonomických plánů podniku, jako je obchodní plán, výrobní plán, plán zásobovací, investiční, plán jednotlivých středisek a mnoho dalších (Marek, 2009).

Pohled na tyto zásady a principy má každý autor jiný. Například Landa (2007) uvádí několik dalších principů a zásad finančního plánování:

*Princip preference peněžních toků:* nám říká, aby souhrnné peněžní příjmy převažovali nad celkovými peněžními výdaji jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém časovém období.

*Princip respektování faktoru času:* pokud je nominální hodnota porovnávaných příjmů stejná, v rámci finančního řízení preferujeme dřívější příjem před pozdějším.

*Princip respektování a minimalizace rizika:* tento princip nám říká, abychom preferovali stejné množství peněžních výnosů s menším rizikem nad výnosy s vyšším rizikem.

*Princip optimalizace kapitálové struktury:* říká, že podnikový kapitál by měl mít optimální složení a finanční management by tomuto měl věnovat dostačující pozornost.

*Zásada dlouhodobosti finančního plánování:* zdůrazňuje to, že krátkodobé finanční cíle by měly být podřazeny dlouhodobým finančním cílům a měly by podporovat jejich realizaci.

*Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů:* nám říká, že jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém finančním plánování by měl být určen hlavní cíl, který chceme splnit v daném období.

*Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů:* podstatou této zásady je, že finanční plánování by mělo vycházet z poznatků získaných v analytické fázi finančního plánování (analýza vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýza).

*Zásada programové ziskové orientace podniku:* tato zásada zdůrazňuje to, že ačkoliv je mezi dlouhodobými záměry na prvním místě maximalizace tržní hodnoty podniku, neměla by být přehlížena zisková orientace podniku. Zisk totiž zásadním způsobem ovlivňuje tržní hodnotu podniku a často se stává ukazatelem pro externí hodnocení ekonomické výkonnosti firmy.

*Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů:* tato zásada již byla uvedena výše, jde o to, aby finanční plány byly stále aktualizovány z důvodu stále se měnícího okolí.

*Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů:* říká, aby forma, struktura a metody sestavování

finančních plánů navazovaly na formu, strukturu a metody vnitropodnikových ekonomických zpráv.

*Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů:* má vést podnik k tomu, aby využíval přehledné a jednoduché plánovací výpočty a procedury, které zajistí snadnou orientaci.

*Zásada relativní autonomie finančního plánu:* podstatou je, že finanční plány se vzhledem k zainteresovaným stranám mohou měnit, avšak do takové míry, aby tyto změny neovlivňovaly dosažení strategických cílů (Landa, 2007).

## **1.2 Finanční plán**

Finanční plán podniku můžeme definovat jako výsledek dynamického procesu finančního managementu. Vymezuje úkoly a cíle, které vyplývají ze souhrnného plánu podniku. Úkolem finančního plánu je stanovit základní cíle a úkoly firmy ve finanční oblasti, dále implementovat tyto úkoly do systémů řízení podniku a nakonec samotná revize vztahující se k dosaženým výsledkům firmy (Marinič, 2008). Finanční plán nám pomůže při rozhodování v přítomnosti o činnostech, jejichž důsledky nastanou v budoucnu (Valach, 1999).

Rozhodující faktor, který nám vymezuje dva druhy finančních plánů, je časový horizont. Plány jsou proto sestavovány na různá časová období a díky tomu nám vznikají plány (Růčková, Roubíčková, 2012):

- Krátkodobé = operativní
- Dlouhodobé = strategické

### **1.2.1 Dlouhodobý finanční plán**

Základním nástrojem finančního řízení a zároveň nejdůležitějším dokumentem finančního plánování je dlouhodobý finanční plán. Dlouhodobý neboli strategický finanční plán vychází z plánu investic, výroby a prodeje a je součástí podnikového strategického plánu. Prostřednictvím kapitálového plánování určuje celkovou výši a strukturu kapitálu, vyhodnocuje naplnění stanovených cílů podniku a je důležitý pro samotné vlastníky z pohledů ekonomických přínosů (Marinič, 2008). Tento plán je sestavován na dobu delší než jeden rok, obvykle se jedná o horizont tří až pěti let.



Dlouhodobý finanční plán slouží k posuzování skutků, které se odehrávají v přítomnosti a budou mít účinek až v budoucnosti (Grünvald a Holečková, 2011).

Při sestavování finančního plánu si musíme uvědomit, že plán je vlastně jeden velký vzorec a proces plánování se skládá ze dvou hlavních činností:

- správně zkonstruovat vzorec plánů
- správně zadat vstupní data

Společně s tímto si musíme uvědomit, co má být výsledkem plánu. Nejčastějším výsledkem v různých modelech finančního plánu bývá stav peněžních prostředků na konci každého plánovacího období. Jiným výsledkem pak může být zvýšení bankovního úvěru nebo změna stavu určitého majetku (Marek, 2009).

Hlavní náplní strategického finančního plánování jsou tři plánové finanční výkazy (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012):

- Výkaz zisku a ztrát
- Rozvaha
- Peněžní toky

Tyto tři plánované výkazy slouží jako podklad pro stanovení hodnoty finančních ukazatelů, díky kterým hodnotíme strategický plán, resp. jeho varianty, ze kterých vybíráme tu nejvhodnější.

Finanční plán je tvořen ještě dalšími složkami a těmi jsou (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012):

- Investiční rozpočet (kapitálový)
- Rozpočet externího financování
- Plán rozdělení hospodářského výsledku

### **1.2.2 Krátkodobý finanční plán**

Plánování založené na stávající výrobní kapacitě, které bere v úvahu i strategické záměry podniku - tak můžeme charakterizovat krátkodobé neboli operativní plánování. Cílem krátkodobého finančního plánu je: identifikovat strukturu a časový vývoj krátkodobých

finančních potřeb a zajistit realizaci krátkodobých finančních cílů v oblasti likvidity z hlediska řízení pohledávek, závazků a zásob (Landa, 2007).

Krátkodobý finanční plán je sestavován pro horizont do jednoho roku a konkretizuje a upřesňuje záměry, které jsou určeny v posledním aktualizovaném dlouhodobém finančním plánu daného roku. Tento plán mimo jiné přihlíží i na výsledky předcházejícího (běžného) roku. U krátkodobého finančního plánování hrozí menší riziko prognostické chyby, jelikož se prognózují vnější podmínky jen pro blízké období (Grünvald a Holečková, 2011).

Hlavními výstupy pro krátkodobé finanční plánování jsou podle Grünwalda a Holečkové (2011):

- Roční plánová výsledovka
- Roční plán peněžních toků
- Roční plánová rozvaha

### **1.2.3 Postup sestavení finančního plánu**

K sestavení finančního plánu se obecně doporučuje následující postup (Mařík, 2011):

1. Sběr vstupních dat – základní informace o podniku, účetní výkazy, výroční zprávy, informace o konkurentech, informace o trhu a další.
2. Analýza dat
  - a) Strategická analýza
  - b) Finanční analýza pro zjištění finančního zdraví podniku
  - c) Rozdělení aktiv na provozně nutná a nenutná<sup>1</sup>
  - d) Analýza a prognóza generátorů hodnoty
3. Sestavení finančního plánu

Tyto konkrétní kroky budou dále v práci rozebrány.

## **1.3 Strategická analýza okolí podniku**

Podnikatelské prostředí, ve kterém se firma nachází, může působit na podnik pozitivně nebo negativně. Jeho faktory totiž pro firmu mohou tvořit buď příležitosti, na druhé straně však i potencionální hrozby. Proto je důležité okolí firmy pozorovat a analyzovat

---

<sup>1</sup> Bodem 2c se zabírat nebudeme, protože ten se používá k ocenění podniku, které není součástí této práce.

(Keřkovský, Vykypěl, 2003). Nejvýznamnějším úkolem strategické analýzy je připravit podnik na určité situace, u kterých se předpokládá, že v budoucnu mohou nastat. Cílem strategické analýzy je tedy identifikace a vyhodnocení faktorů, které mohou ovlivnit konečnou volbu cílů a strategie podniku (Sedláčková, Buchta, 2006). V této práci se bude především jednat o identifikaci a vyhodnocení takových faktorů, které mohou ovlivnit oblast financí.

Pro tuto práci bude při analýze vnějšího prostředí (makroprostředí) využita SLEPTE analýza a pro analýzu konkurenčního prostředí využijeme Porterův pětifaktorový model.

### **SLEPTE analýza**

SLEPTE analýza neboli také často označována jako PESTLE analýza slouží k identifikaci vnějších faktorů, které na organizaci působí. Podle Grasseové (2012) má tato analýza odpovědět na tři základní otázky:

- Které vnější faktory mají vliv na organizaci?
- Jaké mohou být účinky těchto faktorů?
- Které z těchto faktorů jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Metodou SLEPTE analyzujeme faktory vnějšího prostředí, které by v budoucnosti mohly znamenat hrozby nebo v opačném případě příležitosti. Faktory vnějšího prostředí podle této analýzy rozdělujeme na (Grasseová, 2012):

- Sociální
- Legislativní
- Ekonomické
- Politické
- Technologické
- Ekologické

#### *Sociální faktory*

Mezi sociální faktory můžeme řadit například demografické charakteristiky, jako je velikost populace, věková struktura, geografické rozložení atd. Dále se můžeme zaměřit na makroekonomické charakteristiky trhu práce – rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti. V neposlední řadě pak na sociálně-kulturní aspekty, těmi jsou životní

úroveň nebo rovnoprávnost pohlaví a také můžeme sledovat dostupnost pracovní síly či pracovní zvyklosti – schopnosti a dovednosti zaměstnanců, vzdělání a další (Grasseová, 2012).

#### *Legislativní faktory*

V oblasti těchto faktorů sledujeme zákonné normy, jejich existenci a funkčnost, dále chybějící legislativu a další faktory, jako jsou funkčnost soudů, vymahatelnost práva atd (Grasseová, 2012). Pro finanční plánování sledujeme především vývoj dosud platných právních norem, které se týkají oblasti financí v budoucnu. Jejich případná změna by pro firmu znamenala příležitost nebo hrozbu (např. daňové zákony) (Keřkovský, Novák, 2015).

#### *Ekonomické faktory*

Do této oblasti můžeme řadit například míru inflace, úrokovou míru, výši a vývoj hrubého domácího produktu, měnovou politiku. Dále můžeme analyzovat přístup k finančním zdrojům či daňové faktory (Grasseová, 2012).

#### *Politické faktory*

Do těchto faktorů patří například hodnocení politické stability, politický postoj, hodnocení externích vztahů nebo politický vliv různých skupin (Grasseová, 2012). Pro účely finančního plánování by měly být identifikovány především takové faktory, které významně ovlivňují rozhodování ve finanční strategii (Keřkovský, Novák, 2015).

#### *Technologické faktory*

V této oblasti hodnotíme technologický vývoj či trendy v technologické oblasti (Keřkovský, Novák, 2015). Podle Grasseové (2012) se dále zaměřujeme na podporu vlády v oblasti výzkumu, na nové vynálezy, na rychlost realizace nových technologií a na obecnou technologickou úroveň.

#### *Ekologické faktory*

Zde můžeme zařadit například globální environmentální hrozby, legislativu spojenou s ochranou životního prostředí nebo klimatické a přírodní vlivy (Grasseová, 2012).

## **Porterova analýza**

Tato analýza slouží pro identifikaci a zhodnocení konkurenční pozice firmy v daném odvětví. Má nalézt příležitosti, které by mohly v budoucnu pozici firmy vylepšit a také hrozby, které by tuto pozici mohly naopak zhoršit (Keřkovský, Novák, 2015). Tento model je často používán jako nástroj pro analýzu mikrookolí podniku (Grasseová, 2012).

Porterův model pěti sil se skládá z pěti faktorů a těmi jsou (Keřkovský, Novák, 2015):

- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vstupů nových konkurentů
- Hrozba substitutů
- Rivalita firem působících na daném trhu

### *Vyjednávací síla zákazníků*

Pokud zákazníci mají velkou moc při vyjednávání, trh se tak stává nepřitažlivým. Zákazníci se totiž snaží o snižování cen, chtějí více služeb a větší kvalitu a tím konkurenty staví proti sobě a prodávajícímu se tak snižuje zisk. Cílem prodávajícího pak je vyvinout špičkovou nabídku, která se neodmítá nebo zaměření se na zákazníky s menší vyjednávací silou. Zde si musíme odpovědět na otázku: Jakým způsobem můžeme tuto vyjednávací sílu snížit? (Grasseová, 2012).

### *Vyjednávací síla dodavatelů*

V tomto případě se trh stává neatraktivním, pokud dodavatelé mohou ovlivňovat cenu či kvalitu samotného výrobku i dodávek. Pokud dodavatelé poskytují jedinečné výrobky, jejich vyjednávací síla roste. Je proto důležité budovat dobře vztahy s dodavateli, aby jejich vliv nebyl tak vysoký (Grasseová 2012).

### *Hrozba vstupů nových konkurentů*

Ohrožení v podobě vstupů nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách a na očekávané reakci ostatních konkurentů. Nízké bariéry vstupu do odvětví přitahují na trh nové potencionální podniky (konkurenty). Mezi tyto bariéry řadíme především: úspory z rozsahu, kapitálovou náročnost, absolutní nákladové výhody, přístup

k distribučním kanálům, technologie a speciální know-how a legislativní opatření a státní zásahy (Sedláčková, Buchta, 2006).

#### *Hrozba substitutů*

Jako substituty označujeme výrobky, které mohou sloužit pro stejný nebo podobný účel v daném odvětví. Tyto tzv. nahraditelné výrobky limitují potenciální ceny a zisk na trhu. Pokud existuje reálná nebo potencionální hrozba substitutů, dané odvětví se stává neatraktivním (Grasseová, 2012).

#### *Rivalita firem působících na daném trhu*

Pokud v odvětví působí již mnoho konkurentů, stává se nepřitažlivým. Když odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, jeho rivalita stoupá, jelikož podniky chtějí získat co největší podíl na trhu a může docházet k cenovým i necenovým válkám (Grasseová, 2012). Počet a velikost konkurentů, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciací produktu, výstupní bariéry z odvětví, akvizice slabších podniků – to vše ovlivňuje velikost rivality mezi konkurenty v odvětví (Sedláčková, Buchta, 2006).

### **SWOT analýza**

SWOT analýza patří mezi nejpoužívanější a zároveň základní metody strategické analýzy. Tato analýza pracuje s daty a informacemi, které jsme získali díky dílčím analýzám jednotlivých oblastí. Analýza hodnotí současný stav organizace, tedy její vnitřní prostředí a dále situaci okolí firmy, resp. vnější prostředí. Na základě vnitřní analýzy identifikujeme silné a slabé stránky firmy, kdežto vnější analýza slouží k určení příležitostí a hrozeb (Grasseová, 2012).

Při zpracování SWOT analýzy se doporučuje zjištěná fakta rozčlenit do následující tabulky. Díky rozčlenění prvků SWOT analýzy do kvadrantů docílíme přehlednosti. Rozčlenění do takto sestavené tabulky však není nutností (Keřkovský, Novák, 2015). V této diplomové práci bude SWOT analýza využita především k závěrečnému shrnutí.

*Tabulka 1: Doporučená forma SWOT analýzy (Zdroj: Keřkovský, Novák, 2015)*

<b>S</b>	<b>W</b>
Výčet silných stránek	Výčet slabých stránek
-	-
-	-
-	-
<b>O</b>	<b>T</b>
Výčet příležitostí	Výčet hrozeb
-	-
-	-
-	-

## 1.4 Finanční analýza

Finanční analýza je tradičním nástrojem, díky kterému jsme schopni hodnotit finanční situaci podniku. Tato analýza hodnotí minulost, současnost i budoucnost vzhledem k finančnímu hospodaření firmy. Cílem finanční analýzy je prověření finančního zdraví podniku, dále by měla identifikovat slabé stránky, které by mohli firmu ohrozit a na druhé straně silné stránky, kterých by mohla firma využít ve svůj prospěch (Mulačová, Mulač, 2013). Samozřejmě by finanční analýza také měla vytvořit základ pro sestavení finančního plánu podniku. Při finanční analýze bychom měli postupovat následujícím způsobem (Mařík, 2011):

1. Prověříme si správnost a úplnost vstupních údajů.
2. Sestavíme analýzu základních účetních výkazů.
3. Spočítáme poměrové ukazatele a následně je vyhodnotíme.
4. Vypracujeme závěrečné zhodnocení z poznatků dosažených během analýzy.

### 1.4.1 Zdroje informací pro zpracování finanční analýzy

Základním zdrojem informací pro sestavení finanční analýzy jsou účetní (finanční) výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled peněžních toků (Růčková, Roubíčková, 2012).

#### Rozvaha

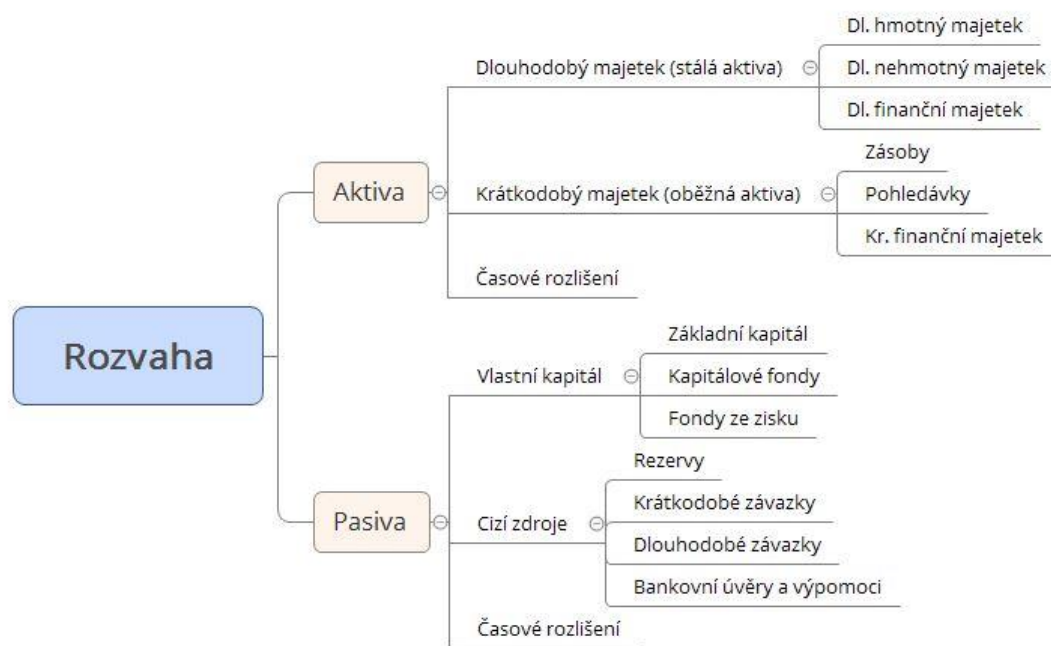
Rozvaha je jedním z účetních výkazů, ve kterém nalezneme přehled o majetku podniku a zdrojů jeho krytí v určitém okamžiku. Na jedné straně rozvahy jsou aktiva, tedy majetek podniku a na druhé straně pasiva neboli zdroje krytí (Jindřichovská, 2013). Správně sestavená rozvaha musí splňovat základní pravidlo, kdy součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv. Toto jinak označujeme jako bilanční rovnici (Růčková, Roubíčková, 2012).

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012) nám rozvaha podává informace o:

- Majetkové situaci firmy – jaké druhy majetku se v podniku nachází, jak je tento majetek oceněn, nakolik je opotřeben, optimálnost složení majetku a další.
- Zdrojích, z nichž byl majetek pořízen – vlastní a cizí zdroje financování, jejich struktura atd.
- Finanční situaci podniku – zisk, kterého podnik dosáhl, jeho rozdělení a další.



Z hlediska základního členění můžeme rozvahu podle Grünwalda a Holečkové (2009) rozdělit takto:



Obrázek 1: Členění rozvahy (Zdroj: Vlastní zpracování dle Grünwald, Holečková, 2009)

### Výkaz zisku a ztráty

Dalším důležitým účetním výkazem pro finanční analýzu je výkaz zisku a ztráty. Tento výkaz nám ukazuje výsledek hospodaření firmy za minulé i sledované období. Lze z něj získat základní informace o hospodaření společnosti, velikosti tržeb a nákladů firmy a také výši zisku, kterého firma dosáhla. Výkaz zisku a ztrát má stupňovité uspořádání, zachycuje pohyb jak výnosů, tak nákladů, které firmě vznikají. Rozdíl těchto dvou položek (výnosy, náklady) nazýváme výsledkem hospodaření (Růčková, Roubíčková, 2012).

Pro finanční analýzu je důležité sledovat především výnosy, tržby, provozní výsledek hospodaření, nákladové úroky a také výsledek hospodaření za běžnou činnost. Výkaz zisku a ztrát nám také pomůže k výpočtu různých ukazatelů rentability, o kterých bude zmínka níže (Grünwald, Holečková, 2009).

## **Přehled o peněžních tocích**

Na rozdíl od výkazu zisku a ztrát, který se zabývá náklady a výnosy, přehled o peněžních tocích (cash flow) se zabývá příjmy a výdaji. Cash flow zkoumá, kolik hotovosti přišlo do daného podniku a kolik z něj odešlo (Jindřichovská, 2013).

Základní rozdělení peněžních toků se uvádí v členění na (Grünwald, Holečková, 2009):

- Provozní činnost – tyto toky jsou tvořeny rozdílem mezi příjmy a výdaji spojenými s běžnou činností podniku.
- Finanční činnost – toky zahrnují především přírůstky a úbytky dlouhodobého kapitálu.
- Investiční činnost – peněžní toky z investiční činnosti jsou tvořeny zejména výdaji spojenými s pořízením stálých aktiv, příjmy z jejich prodeje, dále půjčky a úvěry spřízněným osobám.

Podle Maříka (2011) je cash flow nejdůležitější pro posouzení skutečně finanční situace podniku. Přehled o peněžních tocích nám poskytuje několik informací (Mařík, 2011):

- Podává přehled o tom, jak firma peníze získávala a na co byly použity.
- Část věnována provozní činnosti nám pomáhá zjistit, jaká část výsledku hospodaření za běžnou činnost odpovídá vydělaným penězům a jak ovlivňují změny pracovního kapitálu a jeho složky produkci peněz.
- Podnik může tento výkaz přizpůsobit svým potřebám, ale platby daní, přijaté i vyplacené úroky a platby plynoucí z mimořádných nákladů a výnosů musí být vykázány odděleně.
- Velkou pozornost si zaslouží i peněžní toky s investiční činností, kde musíme vykazovat i tzv. „desinvestice“.

## 1.5 Metody finanční analýzy

Mezi metody finanční analýzy řadíme (Keřkovský, Novák, 2015):

1. Analýza absolutních ukazatelů
  - Horizontální analýza
  - Vertikální analýza
2. Analýza rozdílových ukazatelů
3. Analýza cash flow
4. Analýza poměrových ukazatelů
  - Ukazatele likvidity
  - Ukazatele zadluženosti
  - Ukazatele aktivity
  - Ukazatele rentability
  - Ukazatele tržní hodnoty
5. Analýza soustav ukazatelů

### 1.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Účelem této analýzy je rozbor jednotlivých účetních výkazů, vyhodnocení jejich struktury a dynamiky. Tato analýza nám pomůže prvotně zmapovat finanční stav sledovaného podniku. Analýzu absolutních ukazatelů dále dělíme na horizontální a vertikální (Mulačová, Mulač, 2013).

#### Horizontální analýza (analýza trendů)

Základem pro tuto analýzu jsou data získané přímo z účetních výkazů (rozvahy a výkazu zisku a ztrát). Analýza sleduje změny absolutní hodnoty vykazovaných dat v čase, které mohou být vyjádřeny i v procentech. Název horizontální vyplývá z principu, že změny jednotlivých položek jsou sledovány po řádcích tedy horizontálně (Sedláček, 2011).

Horizontální analýza by měla odpovědět na otázky (Růčková, Roubíčková, 2012):

- O kolik se změnily jednotlivé položky finančních výkazů v čase?
- O kolik procent se změnily jednotlivé položky v čase?

### **Vertikální analýza (procentní analýza komponent)**

Na jednotlivé položky finančních výkazů pohlížíme v relaci k nějaké veličině, tímto je typická vertikální analýza. Pokud označíme hledaný vztah  $P_i$ , pak formalizovaný výpočet bude:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i},$$

kde  $B_i$  – velikost položky bilance,  $\sum B_i$  – suma hodnot položek v rámci určitého celku. V případě rozvahy jako sumu položek volíme (celkovou) bilanční sumu. Jednotlivé položky rozvahy při použití tohoto poměru odrážejí, z kolika procent se podílejí na (celkové) bilanční sumě. Tímto způsobem si můžeme analyzovat i ostatní podpoložky podle potřeby (Kislingerová, Hnilica, 2005).

#### **1.5.2 Analýza poměrových ukazatelů**

Analýza poměrových ukazatelů vychází z údajů ze základních účetních výkazů. Poměrový ukazatel se vypočítá jako podíl dvou nebo i více položek z účetních výkazů. Poměrové ukazatele můžeme rozdělit do tří skupin, z hlediska výkazů, ze kterých je čerpáno (Růčková, Roubíčková, 2012):

1. Ukazatele struktury majetku a kapitálu
2. Ukazatele tvorby hospodářského výsledku
3. Ukazatele na bázi peněžních toků

#### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity nám vypovídají o schopnosti podniku dodržet své finanční závazky, kterými jsou nejen dluhy, ale i vyplácení mezd, dodavatelské platby, daně a další (Bermanová, Knight, Case, 2011). Rozdělujeme několik ukazatelů likvidity (Mařík, 2011):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobý cizí kapitál}}$$

V tomto ukazateli dáváme do poměru oběžná aktiva jako potencionální objem peněžních toků a objem závazků, které jsou splatné v blízké budoucnosti. Optimální výše se pohybuje v rozmezí 1,5 až 2,5 (Dluhošová, 2010).

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{Ob\text{e}žn\'a aktiva} - \text{Z\'asoby}}{\text{Kr\'atkodob\'y ciz\'ı kapit\'al}}$$

U tohoto ukazatele bereme v úvahu pouze pohotov\'e prostředky. Ukazatel pohotov\'e likvidity by se m\text{e}l pohybovat v rozmezí 1,0 – 1,5. Výše tohoto ukazatele je závislá na typu činnosti podniku, odvětví a další. Růst tohoto ukazatele by m\text{e}l znamenat zlepšení platební situace, kdežto pokles znamená její zhoršení (Dluhošová, 2010).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžn\'ı prostředky}}{\text{Kr\'atkodob\'y ciz\'ı kapit\'al}}$$

Jako peněžn\'ı prostředky označujeme peníze na účtech, peníze v hotovosti nebo šeky. Můžeme do nich zařadit také rychle mobilizované finanční rezervy. Tento ukazatel většinou slouží k dokreslení úrovně likvidity podniku (Dluhošová, 2010).

### **Ukazatele zadluženosti**

Tyto ukazatele nám říkají, jak společnost využívá dluhové financování neboli cizí zdroje financování (Bermanová, Knight, Case, 2011). Používání cizích zdrojů má vliv nejen výnosnost kapitálu akcionářů, ale také na riziko podnikání. Mezi ukazatele zadluženosti řadíme (Kislingerová, 2004):

$$\text{Ukazatel zadluženosti} = \frac{\text{Celkové ciz\'ı zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

Ukazatel zadluženosti nebo také dept ratio je poměr cizího kapitálu a celkových aktiv. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší je riziko věřitelů. Ukazatel musíme posuzovat s celkovou výnosností podniku a také se strukturou cizího kapitálu (Růčková, 2015).

$$\text{Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv} = \frac{\text{Vlastn\'ı kapit\'al}}{\text{Aktiva}}$$

Tento ukazatel označujeme také jako koeficient samofinancování nebo jinak ekvity ratio. Ukazatel je doplňkem pro ukazatel věřitelského rizika a jejich součet by m\text{e}l být přibližně roven jedné. Ukazatel nám vyjadřuje proporce, ve které jsou aktiva financována akcionáři, resp. jejími penězi (Růčková, 2015).

$$\text{Úrokov\'e kryt\'ı} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celkov\'y nákladov\'y úrok}}$$

Tento ukazatel nám říká, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Dále také ukazuje, jak velký je bezpečnostní polštář pro věřitele. Většinou je doporučován trojnásobek nebo více (Růčková, 2015).

### **Ukazatele aktivity**

Díky ukazatelům aktivity můžeme zhodnotit, jak efektivně firma řídí svá klíčová aktiva a pasiva v rozvaze (Bermanová, Knight, Case, 2011). Tito ukazatelé zachycují míru zapojení investovaného kapitálu do činnosti podniku, mohou mít podobu obratu nebo doby obratu dané sledované položky. Žádoucí je maximalizace obratu a minimalizace doby obratu (Mulačová, Mulač, 2013).

Podle Mulačové a Mulače (2013) rozdělujeme následující ukazatele aktivity:

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva}$$

Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je efektivnější hospodaření podniku. Minimální hodnota by se měla rovnat jedné, aby se celková aktiva obrátila aspoň jednou za rok.

$$Obrat\ zásob = \frac{Tržby}{Zásoby}$$

Obrat zásob je měřítkem pro výši držených zásob k aktivitě podniku. Zde nemůžeme říct, že by jeho hodnota měla být co největší, na druhé straně ani ne příliš nízký.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{\frac{Tržby}{360}}$$

$$Doba\ splatnosti\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{\frac{Tržby}{360}}$$

$$Doba\ splatnosti\ krátkodobých\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{\frac{Tržby}{360}}$$

## **Ukazatele rentability**

Tyto ukazatelé pomáhají při hodnocení schopnosti společnosti generovat zisky. Ukazatele rentability patří mezi nejběžnější ukazatele, proto je vhodné jim porozumět. Těchto ukazatelů je mnoho. V práci se zmíníme o těch nejpoužívanějších (Bermanová, Knight, Case, 2011).

### Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Rentabilita vlastního kapitálu měří výnosnost, kterou vlastníci dosahují z kapitálu, který do něj vložili. Výpočet tohoto ukazatele je následující (Režňáková, 2012):

$$ROE = \frac{EAT}{E},$$

kde EAT – zisk po odečtení daně z příjmu, E – hodnota vlastního kapitálu.

### Rentabilita aktiv – ROA

Rentabilita aktiv udává poměr mezi výsledkem hospodaření (ziskem) a celkovou hodnotou aktiv. Jeho výpočet může být v několika variantách (Režňáková, 2012):

$$ROA = \frac{Zisk}{A},$$

kde ziskem může být: EAT – zisk po odečtení daně z příjmů, EBT – zisk před daní z příjmů, EBIT – zisk před daní z příjmů + nákladové úroky, EBITDA – zisk před daní z příjmů + nákladové úroky + odpisy OP – provozní zisk. V této práci bude použit zisk před daní z příjmu a nákladovými úroky, tedy EBIT.

### Rentabilita investovaného kapitálu – ROCE

Tento ukazatel ukazuje, jak velký provozní hospodářský výsledek podnik vygeneruje z jedné investované koruny (Mulačová, Mulač, 2013). Režňáková (2012) uvádí tento způsob výpočtu:

$$ROCE = \frac{EBIT}{CE},$$

kde CE označuje dlouhodobé zdroje financování, zahrnuje položky jako vlastní kapitál, dlouhodobé závazky, dlouhodobé bankovní úvěry a dlouhodobé rezervy.

### Rentabilita tržeb – ROS

Rentabilita tržeb je ukazatelem ziskové marže. Je odlišná podle toho, v jakém odvětví podnik působí (Mulačová, Mulač, 2013). Podle Režňákové (2012) můžeme rentabilitu tržeb vypočítat následovně:

$$ROS = \frac{EAT}{S},$$

kde S jsou součtem tržeb z prodeje zboží a tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Pro lepší porovnání s oborovým průměrem bude tato rentabilita počítána z EBIT.

#### **1.5.3 Analýza rozdílových ukazatelů**

Rozdílové ukazatelé slouží k řízení a analýze finanční situace podniku (především jeho likvidity). Tyto ukazatelé jsou často označovány jako fondy finančních prostředků. Fond je chápán jako rozdíl mezi souhrnem položek krátkodobých aktiv a určitých položek krátkodobých pasiv (Sedláček, 2011).

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012) rozdělujeme finanční fondy na tři základní podoby:

- Čistý pracovní kapitál – je vyjádřen jako rozdíl celkových oběžných aktiv a celkových krátkodobých dluhů, včetně bankovních úvěrů a výpomocí. Výpočet ČPK sledujeme ze dvou pohledů: z pohledu aktiv zvaný pohledem manažera a pohled ze strany pasiv zvaný pohledem vlastníka.
- Čistý peněžní pohledávkový fond – snaží se o odstranění některých nedostatků ČPK. Můžeme ho vypočítat odečtením zásob a nelikvidních pohledávek od ČPK nebo:  
*Čistý peněžně pohledávkový finanční fond = oběžná aktiva – zásoby – nelikvidní pohledávky – krátkodobý cizí kapitál*
- Čistý peněžní fond – používá se zejména ke sledování okamžité likvidity. Mezi pohotové peněžní prostředky se u tohoto fondu zahrnují pouze peníze na běžných účtech a hotovost.

$$ČPP = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

#### **1.5.4 Analýza soustav ukazatelů**

V této práci bude využit ze soustav ukazatelů Altmanův model, který spadá do kategorie bodovacích modelů (Mařík, 2011). Byla vybrána varianta pro podniky, které nemají



veřejně obchodovatelné akcie. Pro tuto variantu se využívá vzorec ve vztahu (Dluhošová, 2010, s. 97):

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,420 X_4 + 0,998 X_5,$$

kde:  $X_1$  – pracovní kapitál/ celková aktiva,  $X_2$  – nerozdělený zisk/ celková aktiva,  $X_3$  – zisk před úroky a daněmi/ aktiva celkem,  $X_4$  – účetní hodnota vlastního kapitálu/ celkové dluhy a  $X_5$  – tržby celkem/ celková aktiva.

U podniků, které dosahují hodnoty  $Z > 2,90$  hrozí malá pravděpodobnost bankrotu. Podniky dosahující hodnoty  $Z < 1,20$ , jsou ohroženy bankrotem a podniky, které se nachází v rozmezí těchto dvou hodnot jsou v tzv. šedé zóně (Dluhošová, 2010).

Dále bude v práci využit Kralickův Quick-test. Dle tohoto modelu jsou jednotlivé ukazatele obodovány a na základě váženého průměru se dospěje k výslednému hodnocení (Dluhošová, 2010).

Tabulka 2: Kralickův Quick-test (Zdroj: Vlastní zpracování dle Dluhošová, 2010)

Ukazatel	Bodové hodnocení				
	0	1	2	3	4
R1	0 a méně	0 - 0,1	0,1 - 0,2	0,2 - 0,3	0,3 a více
R2	30 a více	12 až 30	5 až 12	3 až 5	3 a méně
R3	0,00 a méně	0,00 - 0,08	0,08 - 0,12	0,12 - 0,15	0,15 a více
R4	0,00 a méně	0,00 - 0,05	0,05 - 0,08	0,08 - 0,1	0,1 a více

R1 – vlastní kapitál / aktiva celkem, R2 – (dluhy celkem – peněžní prostředky) / provozní CF, R3 – zisk před daněmi a úroky / aktiva, R4 – provozní CF / provozní výnosy (Dluhošová, 2010).

## 1.6 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Za generátory hodnoty považujeme soubor základních podnikohospodářských veličin, které ve svém souhrnu určují hodnotu podniku (Mařík, 2011).

### Tržby

Základem pro sestavení finančního plánu je prognóza tržeb. Prognóza tržeb by měla vycházet z prognózy vývoje celkové poptávky a tržního podílu podniku. Za jednodušší postup považujeme prognózu tržeb na základě tržeb dosahovaných v minulých letech. Zde můžeme využít metody jako: extrapolace časové řady, vyrovnaní podle

exponenciálních křivek, indexy meziročního růstu, klouzavé průměry. Jelikož tyto výsledky vychází pouze z minulých dat, je třeba je ještě korigovat s očekávanými změnami, jako jsou: poptávka podle výrobků a trhů, tržní ceny, technologický postup, inovace výrobků a další (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

### **Provozní zisková marže**

Podle Maříka (2011) můžeme ziskovou marži definovat jako poměr:

$$\text{Provozní zisková marže} = \frac{KPVH \text{ před daní}^2}{Tržby},$$

kde KPVH – korigovaný provozní výsledek hospodaření před daněmi.

K prognóze ziskové marže využijeme základní postup a tím je prognóza ziskové marže shora. Tento přístup vychází z vývoje ziskové marže za minulost a na něj navazujícího zdůvodněného vývoje do budoucnosti. Postup tohoto přístupu je následující (Mařík, 2011):

1. Vypočteme KPVH před daněmi za minulé roky a nejlépe před odečtením odpisů. Z něho vyjádříme ziskovou marži v procentech.
2. Minulou ziskovou marži podrobíme analýze s faktory, které na ní působí (především s konkurenční pozicí podniku).
3. Odhadneme, jak hlavní faktory ovlivní marži do budoucna, a určíme budoucí ziskovou marži.
4. Dopočítáme KPVH v budoucích letech (z již prognózovaných tržeb a odhadnuté ziskové marže).

Tento postup bychom měli porovnat s postupem prognózy ziskové marže zdola, která se skládá z následujících kroků (Mařík, 2011):

1. Sestavíme prognózu hlavních provozních nákladových položek (náklady na prodané zboží, osobní náklady, výkonová spotřeba). Toto může být prognózováno také ve formě podílu z tržeb.
2. Tuto prognózu doplníme o méně důležité nákladové položky, popřípadě o výnosy.
3. Dopočítáme korigovaný provozní zisk odečtením provozních nákladů od výnosů.

---

<sup>2</sup> Pro účely práce bude použit místo KPVH provozní výsledek hospodaření.

4. Z dopočítaného zisku a tržeb určíme ziskovou marži.

Takto zjištěná prognóza nákladových položek nám umožní sestavit kompletní plánovanou výsledovku (Mařík, 2011).

Abychom mohli určit i budoucí hodnoty, musíme minulost doplnit o analýzu hlavních faktorů. Mezi tyto faktory řadíme konkurenční strukturu (Porterova analýza), osobní náklady (dány poměrem sil mezi podnikem a zaměstnanci) a ostatní provozní náklady (Mařík, 2011).

### **Pracovní kapitál**

V rámci finanční analýzy budeme pracovat s pracovním kapitálem určeným jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobým cizím kapitálem.

*Položky časového rozlišení* – analyzujeme, zjistíme jejich povahu a složení. Dále posoudíme vývoj za minulost ve vztahu k vývoji tržeb. Podle toho je odhadneme přímo v absolutní hodnotě, nebo je ponecháme ve stejné výši, nebo je můžeme plánovat v procentech z tržeb.

*Analýza pohledávek, zásob a závazků* – při této analýze postupujeme takto (Mařík, 2011):

1. Analyzujeme náročnost výkonu na jednotlivé složky pracovního kapitálu v minulosti. Použijeme tento ukazatel:

$$Ukazatel\ doby\ obratu\ ve\ dnech = \frac{Položka\ pracovního\ kapitálu}{\frac{Tržby}{365}}$$

Pro jednotlivé položky pracovního kapitálu je vhodné použít výkonovou položku, která má s touto položkou nejužší vztah: pohledávky – tržby, zásoby zboží – náklady vynaložené na prodané zboží, zásoby materiálu – spotřeba materiálu, zásoby výrobků – výkonová spotřeba + osobní náklady, obchodní závazky – nákup (náklady, které se k nakupovaným položkám vztahují).

2. Pokusíme se zjistit hlavní faktory sledovaného vývoje, tedy faktory, které by mohly jednotlivé položky ovlivnit.
3. Určíme předpoklady ohledně působení zjištěných faktorů do budoucnosti a odhadneme vývoj náročnosti výkonů na položky pracovního kapitálu (hodnoty dob obratu) v budoucích letech.

## Investice do dlouhodobého majetku

U této prognózy se neobejdeme bez pomoci specialistů z daného podniku. Rozlišujeme tři přístupy k plánování investiční náročnosti:

1. Globální přístup – Tento přístup je vhodný, pokud mají investice průběžný charakter. Využíváme zde koeficient náročnosti tržeb na investice brutto ( $k_{DMb}$ ), nebo koeficient prostého podílu dlouhodobého majetku na tržbách ( $k_{DM}$ ).

$$k_{DMb} = \frac{\text{Investice brutto do provozně nutného DM}}{\text{Tržby}}$$

$$k_{DM} = \frac{\text{Provozně nutný DM}}{\text{Tržby}}$$

2. Přístup podle hlavních složek – pro nejbližší léta. Vychází se z konkrétních investičních plánů podniku.
3. Přístup založený na odpisech – většinou u podniků, které jsou založeny na investicích do nehmotného majetku.

## 1.7 Sestavení finančního plánu

### Postup sestavení finančního plánu

Z předchozí analýzy a prognózy generátorů hodnoty, jsme naplánovali tyto položky:

- Tržby
- Zisková marže a z ní odvozený zisk vyjádřený v peněžních jednotkách
- Nákladové položky
- Plánované pohledávky, zásoby a závazky,
- Prognózu investic

Všechny tyto položky jsou základem pro kostru finančního plánu. Abychom mohli sestavit výsledovku, rozvahu a výkaz peněžních toků, je třeba dané položky doplnit o (Mařík, 2011):

1. Plán financování – předpokládané splátky úvěrů, přijímání nových úvěrů nebo případné navýšení vlastního kapitálu.
2. Doplnění hodnot některých dalších méně významných položek.
3. Doplnit položky nesouvisející s hlavním provozem podniku – plán odprodeje nepotřebného majetku, investice do cenných papírů.
4. Zpracovat předpokládané výplaty dividend nebo podílů na zisku.
5. Doplnit formální dopočty – celkové peněžní toky, nerozdělený zisk, ziskové firmy pro sestavení rozvahy, výši DM ke konci každého roku.

Pro sestavení konkrétních finančních výkazů můžeme použít různé techniky. K sestavení jednotlivých částí využijeme konkrétní výpočty (Mařík, 2011, s.153-156):

#### 1. Výkaz zisku a ztráty

##### a) Hlavní činnost

- Tržby za prodej zboží a výrobků = tržby v předchozím roce \* tempo růstu odhadnuté ve strategické analýze.
- Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby = výše zásoby hotových výrobků a nedokončené výroby ke konci roku – výše této zásoby k začátku roku (přebíráme z plánu pracovního kapitálu).
- Aktivace – odhadneme podle výše v minulosti, pokud se nevyskytovala, neplánujeme vůbec.

- Výkony = tržby za prodej zboží a výrobků + změna stavu zásob + aktivace.
- Hlavní nákladové položky závislé na objemu výkonů = tržby \* procento z tržeb odhadnuté v rámci plánu generátorů hodnoty.
- Obchodní marže = tržby za prodej zboží \* procento obchodní marže z tržeb.
- Přidaná hodnota = tržby \* procento přidané hodnoty z tržeb.
- Náklady na prodané zboží = tržby za zboží – obchodní marže.
- Osobní náklady = tržby \* procento osobních nákladů, přitom by mělo platit: náklady na sociální zabezpečení = mzdové náklady \* očekávané procento příspěvku na soc. a zdravotní pojištění, mzdové náklady = plánovaný počet pracovníků \* plánovaná průměrná mzda.
- Odpisy – odvodíme z plánu investic.
- Ostatní opakující se provozní náklady (daně a poplatky atd.) = tržby \* odhadnuté procento v rámci generátoru nebo prognózy ziskové marže zdola.
- Korigovaný provozní výsledek hospodaření = přidaná hodnota – osobní náklady – odpisy – další náklady související s hlavním provozem.

b) Náklady na cizí kapitál

- Nákladové úroky – převezmeme z plánu financování.

c) Náklady a výnosy spojené s neprovozním majetkem

- Zde doplníme tržby za prodej majetku za výnosovou položku a zůstatkovou hodnotu prodaného majetku za nákladovou položku.
- Dále doplníme výnosy z finančního majetku.
- Dále můžeme doplnit další výnosy a náklady nepotřebného majetku.

d) Celkový výsledek hospodaření

- Dopočítáme celkový výsledek hospodaření a daň, která souvisí s budoucími roky.

## 2. Výkaz peněžních toků

Pro větší přehlednost je vhodné vykazovat jednotlivé položky s konkrétním znaménkem, aby bylo jasné, zda jde o přírůstek nebo úbytek peněžních prostředků.

Stav peněžních prostředků k počátku roku – převezmeme z rozvahy ke konci předchozího roku.

a) Peněžní tok z hlavního provozu

- Převezený korigovaný provozní výsledek hospodaření z výsledovky zdaníme danou daňovou sazbou.
- Dále převezmeme odpisy a případně změnu rezerv.
- Z plánu provozně nutného pracovního kapitálu převezmeme meziroční změny zásob, pohledávek a krátkodobých závazků.
- Dopočítáme provozní peněžní tok z hlavního provozu z předchozích položek.
- Investice do provozně nutného dlouhodobého majetku převezmeme z plánu dlouhodobého majetku a investic.

b) Náklady na cizí kapitál

- Z výsledovky převezmeme platbu nákladových úroků.

c) Peněžní tok z neprovozního majetku

- Výnosy související s provozně nepotřebným majetkem a náklady na neprovozní majetek (jen ty, které jsou i výdaji) převezmeme z výsledovky.
- Můžeme doplnit případné investice do provozně nepotřebného majetku a příjmy z odprodeje.
- Dále můžeme doplnit neprovozní pohledávky nebo závazky.
- Mimořádné příjmy a výdaje můžeme také zařadit.
- Dopočítáme diferenci v dani z příjmů = rozdíl celkové daně z příjmu ve výsledovce – daň, kterou jsme vypočítali v provozní části výkazu peněžních toků pro korigovaný provozní zisk.

d) Finanční činnost

- Z plánu dlouhodobého financování převezmeme předpokládané výdaje na splátky úvěru, dluhopisů a dalších dlouhodobých cizích zdrojů a příjmy z potřebných přijetí nových zdrojů.
- Bude třeba naplánovat i příjem z externího navýšení vlastního kapitálu.
- Dále naplánujeme výdaje na výplaty dividend a podílu na zisku vlastníkům.

e) Peněžní tok celkem

- Sečteme dílčí peněžní toky a) až d)

Konečný stav peněžních prostředků = počáteční stav peněžních prostředků + plánovaný celkový peněžní tok.

### 3. Rozvaha

a) Aktiva

- Dlouhodobý majetek ke konci roku převezmeme z plánu investic. Stav ke konci roku = stav ke konci předchozího roku + pořízení nového majetku – odpisy – zůstatková hodnota prodaného DM. Je potřeba zvlášť vyznačit majetek související s hlavním provozem a neprovozní majetek.
- Zásoby a pohledávky – z plánu pracovního kapitálu, případně doplníme méně významné nebo neprovozní položky. To musí souhlasit s plánem peněžních toků.
- Peněžní prostředky ke konci roku převezmeme z plánu peněžních toků.

b) Pasiva

- Základní kapitál a kapitálové fondy – ponecháme na současné úrovni. Pokud bychom navyšovali VK, je potřeba, aby byla shoda s finančním plánem cash flow.
- Fondy ze zisku – můžeme ponechat beze změny.
- Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let = nerozdělený výsledek hospodaření minulých let ke konci minulého roku + výsledek hospodaření za běžné období z minulého roku – dividendy a podíly na zisku vyplacené v běžném roce.
- Výsledek hospodaření běžného roku – ze závěrečné části výsledovky.
- Krátkodobé závazky – z plánu pracovního kapitálu, případně doplníme méně významné nebo neprovozní závazky. To musí souhlasit s plánem peněžních toků.
- Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry = stav ke konci předchozího roku – splátky + nová přijetí (převzaté z plánu financování nebo z cash flow).

Pro kontrolu takto sestaveného plánu můžeme využít bilanční sumu, kdy součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv v daném roce (Mařík, 2011).



## 2 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Tato část práce je zaměřena na představení společnosti TRIBOTEC, spol. s.r.o., pro který bude následně sestaven finanční plán podniku.

### 2.1 Základní informace o společnosti

<b>Obchodní firma:</b>	TRIBOTEC, spol. s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Praha 10, Na Výsluní 201/13, PSČ 10000
<b>Provozovna společnosti:</b>	Košuličova 656/4, Brno, PSČ 61900
<b>Identifikační číslo:</b>	607 37 221
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Datum založení:</b>	12. ledna 1995
<b>Základní kapitál:</b>	3 000 000 Kč

Firma TRIBOTEC je českým výrobním podnikem, který působí v oblasti dodávek centrálního mazání, centrálních mazacích systémů, mazací techniky a hydrauliky. Společnost je zaměřena na prodejní a výrobní činnosti, které jsou podporovány konzultací a projektovým zpracováním mazacích i hydraulických systémů, instalací a montáží u odběratele a dále servisní činností, preventivní údržbou a poradenstvím.

Společnost má sídlo v hlavním městě naší republiky, Praze, avšak výroba se nachází v Brně. Zde je areál podniku situován v okrajové průmyslové části města Brna, v Horních Heršpicích, ve výhodné dopravní poloze. Tyto vlastní prostory disponují dostatečnou výrobní, skladovací a kancelářskou plochou. Část skladovacích a obslužných ploch je pronajímána externím subjektům a umožňuje budoucí expanzi společnosti.

Firma má implementován systém managementu jakosti dle ISO 9001:2008 a je držitelem certifikátu systému řízení – Bureau Veritas a DNV.

Motto firmy: „Naší zásadou je nabídka sortimentu variantních výrobků plně respektující Vaše přání a představy, vždy dodávaných v konkurenční ceně a kvalitě.“ (TRIBOTEC, spol. s.r.o., 2016).

## 2.2 Historie firmy

Historie podniku sahá až do roku 1925, kdy byl ve stávajícím areálu společnosti založen pobočný závod vídeňské firmy LOUIS FRIEDMANN a spol. V roce 1929 již podnik realizoval samostatný výrobní program v oblasti mazacích pump a injektorů. Společnost byla znárodněna v roce 1948 a v podniku byl zachován zavedený výrobní program, který byl tvořen výrobou tukového centrálního mazání, injektorů a hydraulických prvků. Zde podnik vystupuje až do roku 1990 pod jménem ZTS JURANOVY ZÁVODY BRNO.

V oblasti výroby centrálního mazání působí podnik v těchto letech jako monopolní výrobce v rámci Československa. V roce 1992 je podnik privatizován a přichází nový název společnosti TRIBOS, který pokračoval v tradičním programu výroby centrálního mazání, pístových hydromotorů a přesných strojírenských dílců.

Nynější název společnosti TRIBOTEC vzniká roku 1995, kdy společnost postupně navázala na předchozí výrobní tradici a snaží se dále rozvíjet výrobní obor centrálního tukového a olejového mazání, mazacích agregátů a systémů. Výroba je postupně doplněna o příbuznou výrobu hydraulických agregátů v zákaznickém provedení, specifických hydraulických prvků a tlakových hadic (TRIBOTEC, spol. s.r.o., 2016).

## 2.3 Výrobní zaměření

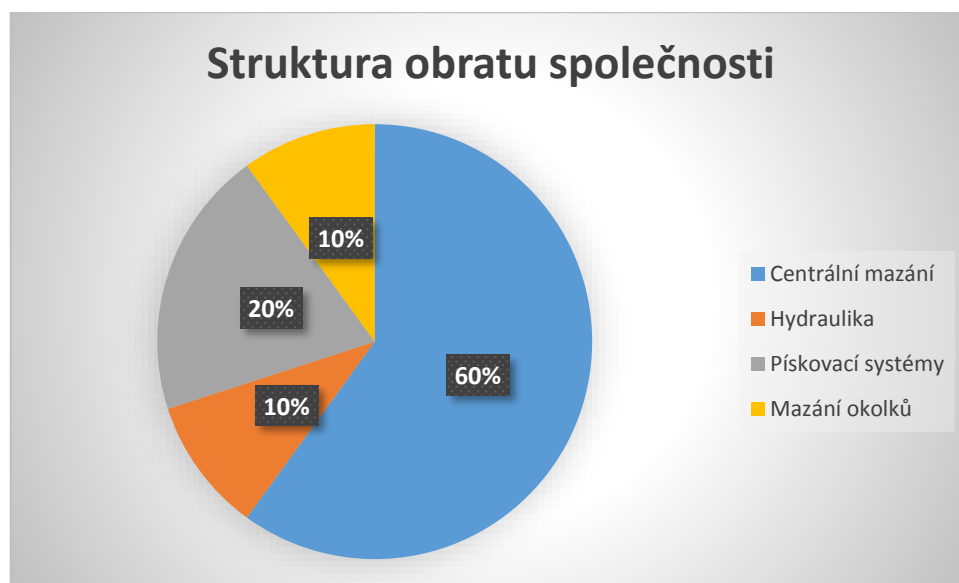
Firma TRIBOTEC, v návaznosti na historii, výrobně a obchodně realizuje dva technicky příbuzné výrobní obory. Jedná se o obory centrálního mazání a hydrauliky. Společnost úspěšně nalézá uplatnění na hranici obou oborů, a to například v podobě hydraulických agregátů aplikovaných pro účely centrálního mazání, oběhového mazání atd. Dlouhodobě se také zaměřuje na speciální aplikace pro dopravní strojírenství, především v oblasti výroby lokomotiv a tramvají. Zde se jedná o systémy mazání okolků, pískovací systémy a stacionární mazání kolejí.

Nosným oborem je centrální mazání, které tvoří cca 60 % obrátu společnosti. Jedná se o specializovaný obor strojírenství, který je svým charakterem a uplatněním podobný oboru hydrauliky. Systémy centrálního mazání se skládají z mazacích pump, zajišťujících dodávku mazacího media, tuku či oleje do mazacího obvodu. Lze je charakterizovat jako výrobu s nízkým podílem materiálových nákladů, vysokými požadavky na

specializovanou technicko-výrobní odbornost, dominantním podílem pracnosti v ceně výrobku a návazně vysokou přidanou hodnotou.

Druhým oborem je obor hydrauliky, který tvoří cca 10 % obratu společnosti. Společnost zde ve svém prodeji vychází z obchodních vazeb vytvořených díky oboru centrálního mazání a snaží se o vybudování a posilování stabilní tržní pozice. V tomto oboru je společnost zaměřena na dodávky zákaznických provedení hydraulických agregátů a komplexních hydraulických systémů. Tyto systémy zajišťují řízení silové hydrauliky či obecně ovládání mechaniky stroje nebo technologického zařízení. Hydraulické agregáty si společnost sama projektuje dle technického zadání zákazníka a kompletuje je ze standardních hydraulických prvků nakupovaných od výrobců hydraulických komponent.

V oblasti systémů pro železniční techniku, kde firma dodává systémy především pro tramvaje a lokomotivy, činí obrat zbývajících 30 % z celkového obratu společnosti. Z toho 20 % tvoří pískovací systémy kolejových vozidel a 10 % patří mazání okolků (TRIBOTEC, spol. s.r.o., 2016).



Graf 1: Podíl jednotlivých oborů na obratu společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat TRIBOTEC, s.r.o)

Firma působí nejen na českém trhu ale i v zahraničí. Výrobky firmy jsou dodávány do mnoha zemí především prostřednictvím obchodních partnerů. Těmito obchodními partnery jsou obvykle menší obchodní a servisní firmy, které působí v oblasti centrálního mazání a hydrauliky, kde firma preferuje spolupráci za smluvně sjednaných podmínek.

V oblasti železniční techniky převažují dodávky přímo výrobcům vozidel, tedy koncovým zákazníkům.

Firma má zřízené dvě vlastní dceřiné společnosti, a to na území sousedních států Slovenska a Polska. Mezi evropské partnery společnosti patří Francie, Německo, Švédsko, Dánsko, Nizozemsko, Maďarsko, Rumunsko, Rakousko, Litva, Slovinsko, Španělsko. Pokud bych měla zmínit i neevropské partnery, zde řadíme Rusko, Turecko, Čínu, Ukrajinu, Jižní Afriku, Irán, Indie.

Přímý vývoz společnosti v oblasti tukového centrálního mazání činí 35 % z celkového obratu. Dalších 25 % z obratu je vyexportováno jako součást finálního produktu českých firem, především v oblasti olejového mazání a kolejových vozidel (TRIBOTEC, spol. s.r.o., 2016).

## **2.4 Organizační struktura**

Organizační uspořádání společnosti je členěno na jednotlivé úseky, jak můžeme vidět na obrázku v příloze č. 1. Jedná se o tyto jednotky:

- Ředitel společnosti
- Představitel managementu pro jakost
- Ekonomický úsek – účtárna, práce a mzdy
- Školící středisko
- Sekretariát společnosti
- Obchodní úsek:
  - Mazání
  - Export
  - Kolejová technika
- Výrobní úsek
- Technický úsek
- Úsek kvality

Tyto úseky jsou dále členěny na jednotlivá oddělení, popřípadě na jednotlivá funkční místa, podle potřeby podniku.

### **3 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU**

V rámci této diplomové práce a strategické analýzy makroprostředí byla využita SLEPTE analýza a Porterův model pěti sil. V této kapitole budou tyto zvolené analýzy dále popsány.

#### **3.1 SLEPTE analýza**

Analýza makroprostředí bude provedena za pomoci již zmíněné SLEPTE analýzy, která zahrnuje sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory.

##### **Sociální faktory**

Společnost TRIBOTEC s.r.o. realizuje svou podnikatelskou činnost v Brně, kde se nachází i jejich provozovna. Brno je krajským městem Jihomoravského kraje, které podle českého statistického úřadu evidovalo k 31. 12. 2016 1 178 812 obyvatel. Tento počet obyvatel řadí Jihomoravský kraj na čtvrté místo České republiky v počtu obyvatel. Oproti roku 2015 vzrostl počet obyvatel Jihomoravského kraje o 3 789 osob. Na přírůstu počtu obyvatel se ze dvou třetin podílelo především stěhování (Český statistický úřad, 2017).

Jihomoravský kraj ve čtvrtém čtvrtletí roku 2016 zaznamenal 446,6 tisíc zaměstnaných osob. Oproti roku 2015 to znamenalo přírůstek o 1,2 %. Průměrná hrubá měsíční mzda se vyšplhala na částku 28 552 Kč (třetí nejvyšší), což taktéž ukázalo přírůstek oproti roku 2015 o 4,7 %. Ministerstvo práce a sociálních věcí ke konci roku 2016 evidovalo na úřadech práce v Jihomoravském kraji 49 032 uchazečů o zaměstnání. Ve srovnání s rokem 2015 se počet nezaměstnaných snížil o 7 tisíc. Podíl nezaměstnaných na celkovém počtu obyvatelstva dosáhl hodnoty 6,11 %, což znamenalo třetí nejvyšší podíl mezi kraji České republiky. Na jedno volné pracovní místo tak připadá 4,4 uchazečů. Úřady práce v Jihomoravském kraji nabízely 11 228 volných pracovních míst, což je oproti roku 2015 o 3 131 míst více (Český statistický úřad, 2017).

##### **Legislativní faktory**

Při pohledu na legislativní faktory je firma jistě ovlivněna platnou legislativou České republiky a taktéž EU. Členství v Evropské unii pro podniky České republiky znamená jednodušší obchodovatelnost zboží mezi státy Evropské unie. Legislativa České republiky je známá svými častými změnami. Společnost působící na území České

republiky se musí řídit sbírkou zákonů a sbírkou mezinárodních smluv. Takováto společnost je zavázána vykonávat svou podnikatelskou činnost v souladu se zákonem o obchodních korporacích, občanským zákoníkem, zákonem o dani z přidané hodnoty, zákonem o účetnictví a dalšími zákony a předpisy. Společnost je také povinná dodržovat předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

V aktuálním znění zákona o dani z přidané hodnoty můžeme evidovat tři sazby této daně. Základní sazba DPH je ve výši 21 %. První snížená sazba DPH je 15 % a od roku 2015 platí také druhá snížená sazba daně ve výši 10 %.

### Ekonomické faktory

Podle Ministerstva financí se ekonomický růst ve 4. čtvrtletí roku 2016 zrychlil na 0,4 %, ve srovnání s předchozím rokem. Výkon ekonomiky pak vzrostl o 2,4 %, především díky růstu zahraničního obchodu (MFČR, 2017).

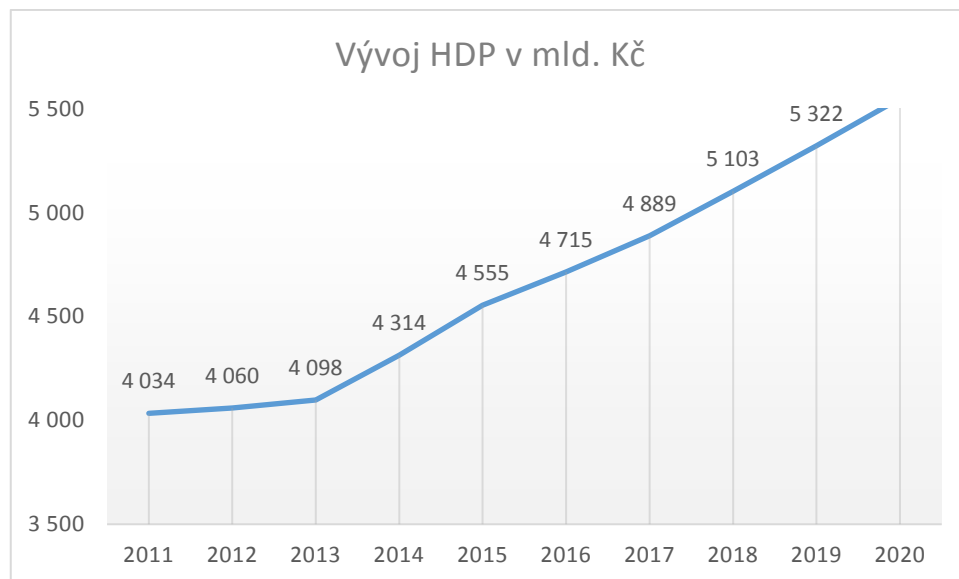
Mezi hlavní makroekonomické indikátory můžeme zařadit HDP, míru inflace, zaměstnanost a míru nezaměstnanosti, měnový kurz a úroková sazba. Jejich vývoj a aktuální predikci můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka 3: Vývoj makroekonomických ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování dle MFČR)

Makroekonomické ukazatele		Realita						Aktuální predikce		Výhled	
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Hrubý domácí produkt</b>	<i>mld. Kč, b.c.</i>	4 034	4 060	4 098	4 314	4 555	4 715	4 889	5 103	5 322	5 550
	<i>růst v %, s.c.</i>	2,0	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,4	2,5	2,5	2,4	2,3
<b>Deflátor HDP</b>	<i>růst v %</i>	0,0	1,5	1,4	2,5	1,0	1,1	1,1	1,8	1,9	1,9
<b>Průměrná míra inflace</b>	<i>v %</i>	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,4	1,7	1,8	1,8
<b>Zaměstnanost</b>	<i>prům. v tis. os.</i>	4 872	4 890	4 937	4 974	5 042	5 138	5 193	5 210	5 227	5 246
	<i>růst v %</i>	0,4	0,4	1,0	0,8	1,4	1,9	1,1	0,3	0,3	0,3
<b>Míra nezaměstnanosti</b>	<i>průměr v %</i>	6,7	7,0	7,0	6,1	5,1	4,0	3,4	3,3	3,2	3,1
<b>Měnový kurz CZK/EUR</b>		24,59	25,14	25,98	27,5	27,28	27,04	26,9	26,3	25,6	25

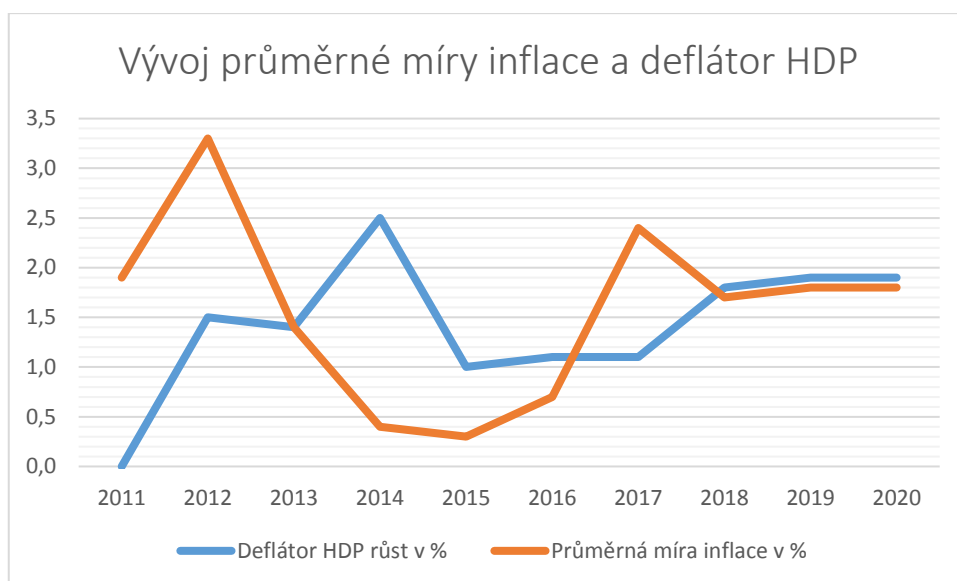
Jedním z hlavních makroekonomických ukazatelů je hrubý domácí produkt. Ten v roce 2011 vykazoval růst o 2 %. V roce 2012 a 2013 byl zaznamenán v reálném HDP pokles, ale to se v roce 2014 opět změnilo, protože od tohoto roku začalo HDP opět růst. V roce 2015 vzrostlo dokonce o 4,5 % a rok 2016 pak znamenal také růst, avšak ne tak výrazný o ,4 %. Za zvýšením HDP ve 4. čtvrtletí 2016 stojí podle Ministerstva financí především rostoucí zahraniční a domácí poptávka. Největší podíl na růstu HDP měly výdaje na konečnou spotřebu domácností. Predikce HDP pro rok 2017 a 2018 se odhaduje na růst HDP shodně o 2,5 %. Za tímto růstem by měla stát především domácí poptávka a obnovení

investiční aktivity firem a vládních institucí. Dále by měl posílit zahraniční obchod a spotřeba sektoru vládních institucí (MFČR,2017).



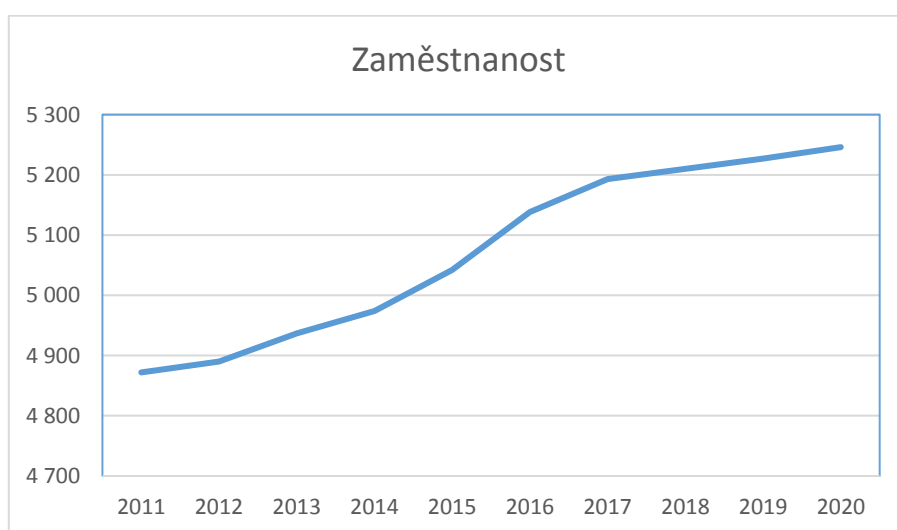
Graf 2: Vývoj HDP (Zdroj: MFČR)

Dalším důležitým makroekonomickým ukazatelem je inflace a deflátor HDP. Nejvyšší průměrná míra inflace byla zaznamenána roku 2012 (3,3 %), což způsobilo především administrativní opatření. Rok 2013 znamenal pokles míry inflace na 1,4 % a následující roky inflace stále klesala. V roce 2015 dosahovala hodnoty 0,3 % a v roce 2016 vzrostla na 0,7 %. V roce 2017 očekáváme zvýšení inflace na 2,4 %. Podle Ministerstva financí takovýto vývoj míry inflace ovlivní především očekávaná vyšší cena ropy, pokračující růst jednotkových nákladů práce a růst domácí poptávky. Rok 2018 by měl pak pro inflaci znamenat snížení na 1,7 %. Na tomto snížení by se mělo podílet odeznění jednorázových faktorů, jako jsou ceny potravin, zavedení EET a slabé přispění posilující koruny. Ve vývoji deflátoru HDP můžeme vidět největší růst v roce 2014, a to 2,5 %. Ve všech letech je také zaznamenán růst, avšak ne tak velký. Pro rok 2017 a 2018 se předpokládá růst o 1,1 %, resp. 1,8 %. Toto zrychlení bude důsledkem vývoje cen zahraničního obchodu (MFČR, 2017).



Graf 3: Vývoj průměrné míry inflace a deflátoru HDP (Zdroj: MFČR)

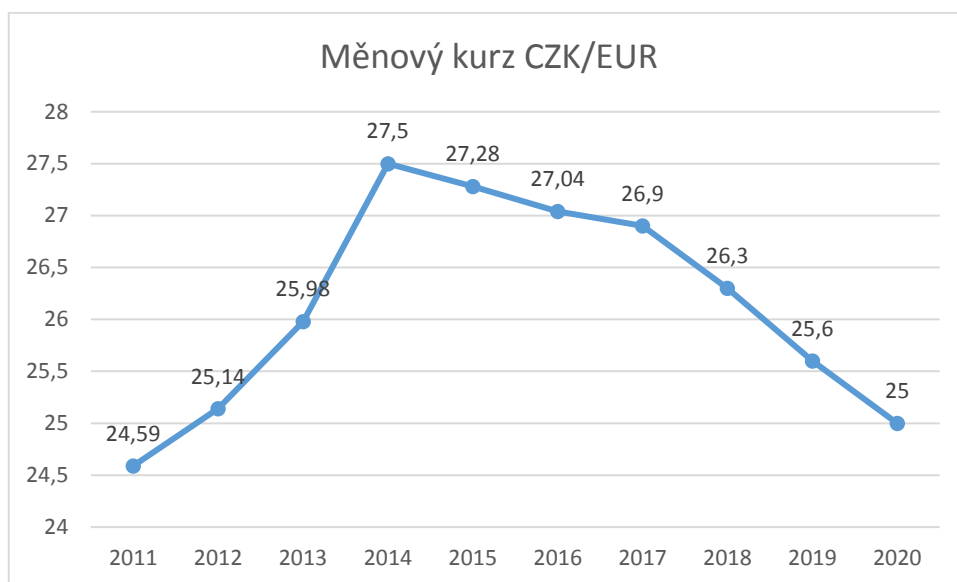
Trh práce se ve sledovaném období vyvíjel příznivě. Zaměstnanost vykazovala každoroční růst a největší nárůst byl zaznamenán v roce 2016 o 1,9 %. Největší nárůst byl zaznamenán ve zpracovatelském průmyslu, dále v odvětví informačním a komunikační činnosti. Velkou bariérou ekonomického růstu je nedostatek pracovníků, které je evidováno ve všech odvětvích. V predikci pro rok 2017 se počítá se zvýšením zaměstnanosti o 1,1 % a rok 2018 znamená pouze nepatrné zvýšení o 0,3 %. Hlavní vliv mají demografické faktory a také extrémně nízká míra nezaměstnanosti, která brání dalšímu růstu zaměstnanosti. Za nízkou mírou nezaměstnanosti stojí především pokračující růst ekonomiky a všeobecný nedostatek zaměstnanců (MFČR, 2017).



Graf 4: Vývoj zaměstnanosti (Zdroj: MFČR)



Ve vývoji měnového kurzu české koruny vůči euru si můžeme povšimnout, že od roku 2015 se jeho hodnota pohybuje v blízkosti kurzového závazku 27 CZK/EUR. V důsledku prohlášení ČNB, že ukončí používání kurzu jako nástroje měnové politiky v polovině roku 2017, lze očekávat že měnový kurz bude v roce 2017 na hladině 26,9 CZK/EUR. V roce 2018 díky předpokládanému posílení koruny proti euru očekáváme kurz 26,3 CZK/EUR (MFČR,2017).



Graf 5: Vývoj měnového kurzu (Zdroj: MFČR)

### Politické faktory

Politická scéna naší země může ovlivnit úspěšnost podnikání. Doposud můžeme politickou scénu hodnotit jako poměrně stabilní. Určité změny mohou nastat v roce 2017, kdy se na podzim tohoto roku, přesně 20. – 21. října 2017, budou konat volby do poslanecké sněmovny parlamentu ČR. Leden 2018 pak bude znamenat pro českou republiku volbu samotné hlavy českého státu.

Členství České republiky v Evropské unii má také velký vliv na politické faktory, které mohou ovlivnit samotné podniky. Jednou z hlavních událostí na politické scéně EU je vystoupení Spojeného království z EU. To by mohlo ovlivnit především zahraniční obchod a záleží na tom, jaké budou nastaveny budoucí vztahy EU s UK. Dalším důležitým faktorem, který by mohl ovlivnit Českou republiku jsou blížící se volby nejen v naší republice, ale také ve Francii a v Německu. Nepříznivým faktorem je také stále přetrvávající migrační krize. Tento geopolitický faktor, který byl vyvolán na Blízkém

východě a v severní Africe může mít střednědobý až dlouhodobý ekonomický dopad na jednotlivé státy EU. Pokud se však nezmění postoj České republiky na s tím související azyl v ČR, přímý dopad na samotnou českou ekonomiku by měl být zanedbatelný (MFČR, 2017).

Velkou příležitostí může být také budování zahraničních vztahů. Vylepšení nejen obchodních podmínek s ostatními státy, může pro podnikatele znamenat otevření cest k uzavření nových obchodních kontraktů. V současnosti se především jedná o státy Východního partnerství, ale také například Čínu.

V neposlední řadě je důležité zmínit také možnost čerpání dotací. Stát nabízí především malým a středním podnikům možnost přispět určitou peněžní částkou na projekty týkající se nejčastěji výzkumu a vývoje. Firma TRIBOTEC s.r.o. nyní disponuje třemi projekty VaV, které jsou spolufinancovány právě pomocí dotací. Jedná se o projekty (TRIBOTEC, 2016):

- ALFA 4 – program Technologické agentury České republiky.
- EPSILON – program Technologické agentury České republiky.
- TRIO – program Ministerstva průmyslu a obchodu.

### **Technologické faktory**

Strojírenství a vlastně celý průmysl nyní prochází velkou revolucí. Při analýze technologických faktorů je na místě zmínit čtvrtou průmyslovou revoluci neboli tzv. Průmysl 4.0.

Průmysl 4.0 znamená pro podniky transformaci výroby ze samostatně automatizovaných jednotek na plně integrované automatizované a průběžně optimalizované výrobní prostředí. Díky této přeměně vzniknou nové globální sítě, které propojuje výrobní zařízení s kyberneticko-fyzickými systémy – CPS (Cyber-Physical Systems). Tento systém bude základním kamenem pro „inteligentní továrny“, které budou schopny autonomní výměny informací, vyvolání potřebných akcí v reakci na momentální podmínky a vzájemné nezávislé kontroly (MPO, 2017).

Vláda ČR dne 24. srpna 2016 schválila Iniciativu Průmysl 4.0, která má za cíl udržet a posílit z dlouhodobého hlediska konkurenceschopnost ČR v době nástupu již zmíněné čtvrté průmyslové revoluce (MPO, 2017).

Vzhledem k podniku TRIBOTEC, spol. s.r.o. je zapotřebí zmínit také další moderní technologie, které mají ve strojírenství určitý význam a mohou často podnikům pomoci při optimalizaci jejich procesů. Zde za zmínku stojí:

- 3D tisk – využití při vývoji nebo optimalizaci stávajících produktů (př. vývoj forem pro odlitky)
- CAM software – pro snazší a efektivnější přípravu programů pro CNC stroje
- CFD software – modelace tepelných toků, proudění či přestupu tepla v centrálním mazání i pískování
- Autonomní údržba – předcházení poruchám strojů
- Toolbox – výdejní automat na nástroje a nářadí

Firma TRIBOTEC, spol. s.r.o. téměř každoročně investuje do technického vývoje výrobků především se jedná o výrobky mazací techniky a specializované aplikace pro kolejová vozidla. Pravidelně realizuje investice do výrobní technologie. V roce 2015 bylo konkrétně investováno do rozvoje technologie obrábění, pořízení nových CNC obráběcích center a související investice do nářadí a metrologie. V oblasti výzkumu a vývoje realizuje projekty za účasti vysokého školství.

### **Ekologické faktory**

Na životní prostředí a s ním související ekologii je kladen čím dál tím větší důraz. Státy často bývají členy různých organizací zabývajících se životním prostředím. Toto členství pak zavazuje k dodržování norem, limitů a různých opatření týkajících se ekologie a ochrany životního prostředí. Z toho plyne také určitý tlak na podniky, aby se zabývaly svými dopady na životní prostředí a dodržovali určitou environmentální politiku.

Společnost TRIBOTEC s.r.o. a její výrobní proces není rizikový z pohledu ekologie. Při výrobě nejsou používány nebezpečné suroviny a nevznikají žádné nebezpečné odpady. Problematika tepelných a povrchových úprav je řešena externí dodávkou. Z pohledu na odpady vznikající při výrobě, kdy se jedná především o odpad charakteru minerálních olejů a plastických maziv, má firma uzavřenou s oprávněnou externí právnickou osobou na odvoz a likvidaci veškerých odpadů, včetně chladících emulzí a kapalin. V roce 2003 byla realizována investice do certifikovaného vybavení týkajícího se vymývání výrobků, díky níž firma přešla na ekologickou, plně biologicky odbouratelnou kapalinu. V oblasti

ochrany ovzduší i ochrany vod se společností netýkají emisní limity či jiné předpisy stanovené v legislativě. Recyklovatelnost výrobků je na průměrné úrovni, ve výrobě převažují kovové materiály jako je ocel a litina.

Díky malé působnosti společnosti na životní prostředí, firma nerealizuje samostatně enviromentální management, jeho principy jsou však promítnuty v rámci systému jakosti ISO 9001:2000 do politiky jakosti a některých organizačních směrnic (TRIBOTEC, spol. s.r.o., 2016).

### **3.2 Porterova analýza**

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Mezi nejdůležitější odběratele patří především významné, tuzemské společnosti s dlouholetou tradicí a značkou. Nejčastěji se jedná o firmy působící v těžkém strojírenství a mezi nejvýznamnější můžeme zařadit tyto (TRIBOTEC, 2016):

- TRIBOTEC Polska Sp.z.o.o.
- SCAN-TECH ApS – Dánsko
- ŠKODA TRANSPORTATION a.s.
- ARCELORMITTAL OSTRAVA, a.s.
- DAKO-CZ a.s.

Významnou roli hraje kvalita produktu. Zákazníci běžně vyžadují ověřovací dodávky, provozní zkoušky nového produktu a další služby a vzhledem k poměru ceny zboží a nákladů poruchy zařízení je vyžadována vysoká kvalita výrobků. V případě nekvalitních produktů může dojít ke ztrátě zákazníka.

Odběratelé jsou dobře informováni o konkurenci. Formou poptávek jsou schopni zjistit si cenu výrobků u ostatních firem. Pro větší zakázky investičního charakteru či pravidelně se opakující zakázky jsou vypisovány výběrová řízení a zákazník si většinou vybírá ze třech až pěti dodavatelů.

Prodej je závislý na projekčním zpracování zakázek a zákazník často vyžaduje specifický výrobek „šitý na míru“, proto je důležité, aby firma dokázala na tyto požadavky dobře a rychle reagovat. Tyto výrobky jsou typické svou vysokou marží a zákazník toto povětšinou akceptuje. Na druhou stranu některé výrobky, jako jsou hydraulické agregáty, jsou stavebnicového charakteru tzn., že se skládají ze snadno zaměnitelných standardních

prvků. Náklady na přestup ke konkurenci pak nejsou vysoké a zákazník bývá často citlivý na cenové změny.

Vyjednávací sílu zákazníků můžeme hodnotit jako poměrně silnou. Hlavní odběratelé tvoří velké a významné firmy, často jsou to finalisté strojírenské výroby. Zákazníci mají možnost výběru mezi dodavateli a na dané produkty jsou kladeny vysoké nároky a jakékoliv selhání může znamenat ztrátu zákazníka, a tedy ukončení spolupráce.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost realizuje nákup materiálu, subdodávek a komponent od více dodavatelů. Mezi hlavní dodavatele patří tito:

- GARDNER DENVER, Inc. – komponenty
- L. Kyněra – subdodávky, zámečnictví
- ILC s.r.l. Itálie – zboží, komponenty
- E.ON energie a.s. – energie
- Ing. Jiří Dvořáček – subdodávky

Firma využívá k nákupu jak tuzemské, tak i zahraniční dodavatele a rozhodování o dodavateli plyne z optimalizace ceny a z obchodních a platebních podmínek. Z důvodu velkého množství dodavatelů, je snadné přejít k jinému dodavateli bez významného poklesu tržeb. Společnost pravidelně sleduje vývoj sortimentu potencionálních náhradních dodavatelů a disponuje tedy dostatečnými tržními informacemi (TRIBOTEC, 2016).

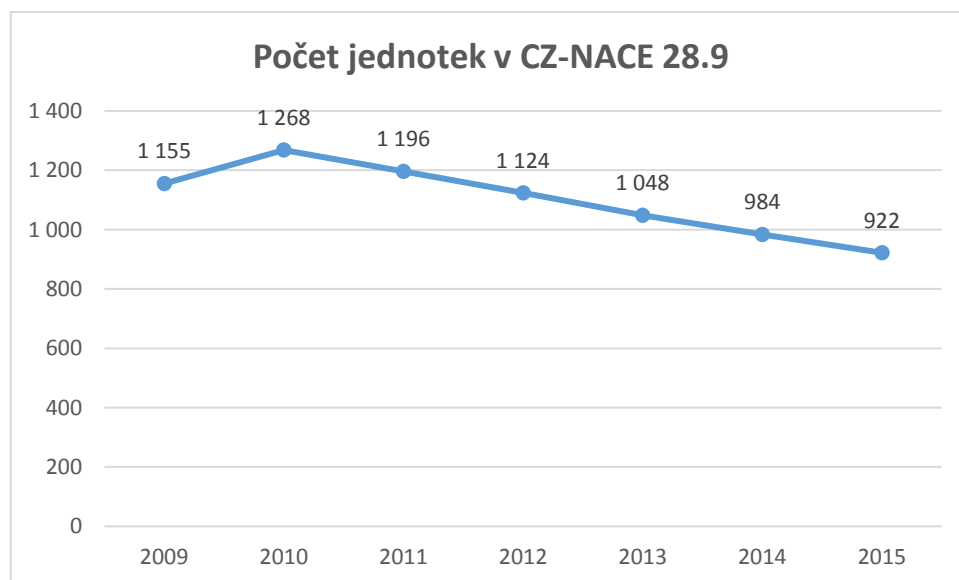
Vyjednávací sílu dodavatelů lze hodnotit jako slabou. Lze říci, že v tomto případě je vyjednávací síla spíše na straně firmy, jelikož není problém v případě nespokojenosti rychle reagovat a změnit dodavatele.

### **Hrozba vstupů nových konkurentů**

Společnost si je vědoma, že vstup nových konkurentů je reálný. Obor centrálního mazání a hydrauliky má charakter plně konkurenčního odvětví a fixní náklady spojené se vstupem do odvětví nejsou příliš vysoké ve srovnání s jinými oblastmi všeobecného strojírenství. Ve srovnání se všemi obory však strojírenství, obor centrálního mazání a hydrauliky patří mezi obory s vysokými náklady na vstup, díky potřebě speciálních strojů a techniky. Podstatnou roli však hraje technologické know-how a zkušenosti v

daném oboru, díky nimž zavedené společnosti dosahují významné nákladové výhody. Pokud by jakákoliv firma chtěla do oboru centrálního mazání vstoupit, napojení na distribuční kanály a identifikace potencionálních odběratelů je snadná. Společnost si nemyslí, že by na trh vstoupila nová konkurence v rámci tuzemska, pravděpodobnější je vznik nové firmy v zahraničí. Tuzemský trh využívá spíše přenesení výroby zahraničního výrobce nebo rozvinutí obchodní činnosti, k čemuž již v minulosti došlo.

Společnost TRIBOTEC, spol. s.r.o. spadá do skupiny CZ-NACE 28.9 – Výroba ostatních strojů pro speciální účely. Dle informací z Ministerstva průmyslu a obchodu od roku 2010 začal počet podniků v tomto oboru pravidelně klesat. Tento pokles byl způsoben především zánikem malých společností, které nemohly konkurovat zavedeným firmám.



Graf 6: Počet jednotek v CZ-NACE 28.9 (Zdroj: MPO)

Hrozbu vstupů nových konkurentů hodnotím jako mírně silnou. Bez know-how a zkušeností pracovníků ze zavedené a tradiční firmy není vznik nové firmy prakticky realizovatelné. Na druhou stranu existuje zde možnost přenesení výroby zahraničního výrobce do České republiky nebo rozvinutí obchodní činnosti, za odborné pomoci zahraničního dodavatele. Z toho vyplývá, že je nutno za konkurenty považovat nejen zahraniční výrobce, ale také jejich obchodní zástupce, kteří zde působí.

## **Hrozba substitutů**

V oboru centrálního mazání můžeme najít substituty jako jsou samomazné materiály, ložiska s trvalou náplní a automatické mazničky s chemickým pohonem. Tyto substituty jsou však vyráběny s vyššími náklady a často nesplňují všechny požadované funkce při porovnatelných nákladech. Mezi klíčové patří samomazná ložiska, jejichž vývoj se prudce rozvíjí. Další technologický vývoj jednoznačně přinese zlevnění substitutů, které spadají do kategorie samomazných materiálů. Jako další substitut lze považovat také maziva s dlouhodobou životností, která mají přímý dopad na objem poptávky u nových strojů a zařízení. Pro odběratele jsou však náklady spojené s užitím substitutů vysoké, především u uživatelů stávající technologie v oblasti těžkého strojírenství, hutnictví a energetiky jsou prakticky nerealizovatelné. U finalistů lehčích strojů a zařízení jsou také vysoké, avšak již realizovatelné.

Pokud se podíváme na obor hydrauliky zde doposud nebyl vytvořen obecně užitečný substitut. Hydraulika spíše nahrazuje jiné druhy pohonu.

## **Rivalita firem působících na daném trhu**

Na tuzemském trhu doposud není srovnatelná konkurenční firma, která by se zabývala přímo výrobou centrálního mazání. Největší konkurence je tvořena zahraničními výrobci centrálního mazání, kteří působí na tuzemském trhu prostřednictvím obchodního zastoupení. Nejvýznamnější konkurenty v oboru výroby centrálního mazání tvoří především firmy EU (především Německo a Itálie), jedna z nich má na území ČR zřízení menší výrobní závod, avšak prodej je realizován prostřednictvím obchodního zastoupení. Mezi nejvýznamnější konkurenty na českém trhu, které však zastupují zahraniční firmy patří (Vašíček, 2017):

- ŠPONDRA CMS, spol. s r.o. – obchodní činnost, instalace a servis
- LubTechnik s.r.o. – obchodní činnost, částečně výroba, instalace a servis
- LubTec s.r.o. – obchodní činnost, částečně výroba, instalace a servis
- SKF CZ, a.s. – výrobce ložisek, lze těžce odhadnout, kolik procent z výroby tvoří mazání

Na evropském trhu lze nalézt firmy, které se zabývají přímo výrobou centrálního mazání stejně jako firma TRIBOTEC, s.r.o. Mezi tyto největší konkurenty patří (Vašíček 2017):

- I.L.C. s.r.l. – italská firma
- Lubrotec s.r.l. – italská firma
- Nexoil s.r.l. – italská firma
- TTV GmbH – německá firma



## 4 FINANČNÍ ANALÝZA

Tato část práce je zaměřena na analýzu jednotlivých finančních ukazatelů firmy. Konkrétně byla provedena analýza absolutních, poměrových a souhrnných ukazatelů.

### 4.1 Analýza absolutních ukazatelů

V této části je provedena analýza absolutních ukazatelů za pomoci vertikální a horizontální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty pro společnost TRIBOTEC, spol. s.r.o. Analýzy jsou provedeny za období let 2010–2015. Pro účely této práce byly vybrány pouze základní položky těchto výkazů.

#### Horizontální analýza aktiv

Pomocí této analýzy jsou zachycovány roční změny jednotlivých položek aktiv. Tyto změny jsou vyjádřeny jak v procentuální, tak i v absolutní hodnotě.

Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dat firmy)

	2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>6 667</b>	<b>8,5</b>	<b>-863</b>	<b>-1,0</b>	<b>17 074</b>	<b>20,3</b>	<b>128</b>	<b>0,1</b>	<b>16 475</b>	<b>16,3</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>-5 653</b>	<b>-21,0</b>	<b>-33</b>	<b>-0,2</b>	<b>4 305</b>	<b>20,3</b>	<b>-467</b>	<b>-1,8</b>	<b>2 901</b>	<b>11,6</b>
Dl. nehmotný majetek	-149	-36,4	93	35,8	-236	-66,9	116	99,1	-108	-46,4
Dl. hmotný majetek	-1 484	-6,7	-143	-0,7	4 506	22,1	-579	-2,3	3 021	12,4
Dl. finanční majetek	-4 020	-90,2	17	3,9	35	7,7	-4	-0,8	-12	-2,5
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>13 644</b>	<b>28,2</b>	<b>-139</b>	<b>-0,2</b>	<b>12 723</b>	<b>20,6</b>	<b>1 229</b>	<b>1,6</b>	<b>13 620</b>	<b>18,0</b>
Zásoby	5 597	32,7	-1 667	-7,3	4 656	22,1	-198	-0,8	-295	-1,2
Dl. pohledávky	0		0		50		97	194,0	-147	-100,0
Krát. pohledávky	5 961	23,8	-2 472	-8,0	10 527	36,9	-701	-1,8	11 635	30,3
Krát. finanční majetek	2 086	33,9	4 000	48,6	-2 510	-20,5	2 031	20,9	2 427	20,7
<b>Časové rozlišení</b>	<b>-1 324</b>	<b>-43,6</b>	<b>-691</b>	<b>-40,3</b>	<b>46</b>	<b>4,5</b>	<b>-634</b>	<b>-59,4</b>	<b>-46</b>	<b>-10,6</b>

Z horizontální analýzy aktiv vyplývá, že celková aktiva pravidelně kolísala. V daných letech se střídal jejich růst a následný pokles, což bylo způsobeno především položkou oběžných aktiv.

**Dlouhodobý majetek** dosáhl v roce 2011 největšího poklesu o 21 %, což činilo -5 653 tis. Kč. Tento pokles byl zapříčiněn především položkou dlouhodobého finančního majetku, kde nastala změna o -4 020 tis. Kč. Tato změna v dlouhodobém finančním majetku byla vyvolána změnou (poklesem) položky podíly – ovládaná osoba. Rok 2012 znamenal pro dlouhodobý majetek zanedbatelný pokles o 33 tis. Kč (0,2 %). V roce 2013

došlo k nárůstu o 20,3 %. K nárůstu došlo především díky položce dlouhodobého hmotného majetku, kdy byly dokončeny investice do výrobní technologie. Rok 2014 znamenal nepatrný pokles o 1,8 %. K výrazné změně došlo u dlouhodobého nehmotného majetku, který vzrostl téměř o 100 %, což bylo způsobeno investicí do softwaru pro školící středisko. V roce 2015 firma zaznamenala z pohledu dlouhodobého majetku nárůst a to o 11,6 %. Tento růst byl způsoben dlouhodobým hmotným majetkem, který činil nárůst o 3 021 tis. Kč. Byly uskutečněny investice do rozvoje technologie obrábění pořízením nových CNC obráběcích center a souvisejícími investicemi do nářadí a metrologie.

Ve vývoji **oběžných aktiv** se v jednotlivých letech objevují výkyvy. V roce 2011 vykazovala největší nárůst o 28,2 %, tedy o 13 644 tis. Kč. Tento nárůst byl způsoben nárůstem všech položek oběžných aktiv, kromě dlouhodobých pohledávek. Největší nárůst zaznamenala položka krátkodobého finančního majetku a to o 33,9 %. Zásoby v tomto roce vzrostly podobně o 32,7 % a krátkodobé pohledávky o 23,8 %. Rok 2012 zaznamenal zanedbatelný pokles o 0,2 %, tedy o 139 tis. Kč. Následující rok 2013 znamenal opět nárůst oběžných aktiv a to o 20,6 %. Tento růst ovlivnilo především navýšení krátkodobých pohledávek a to o 36,9 %. Došlo také k navýšení zásob a to o 22,1 %. Za zmínku také stojí snížení krátkodobého finančního majetku o 20,5 %, kdy byly tyto prostředky použity pro plánované investice. V roce 2014 došlo k nepatrnému navýšení oběžných aktiv o 1,6 %. V tomto roce vzrostly dlouhodobé pohledávky a to o 194 %. Také došlo k nárůstu krátkodobého finančního majetku o 20,9 %, díky platební kázni odběratelů, kterou společnost zaznamenala. Rok 2015 vykázal nárůst oběžných aktiv o 18 %. Dlouhodobé pohledávky sice poklesly o 100 %, avšak krátkodobé pohledávky se zvýšily o 30,3 %, což znamenalo o 11 635 tis. Kč. Také došlo k nárůstu krátkodobého finančního majetku o 20,7 %.

**Časové rozlišení** mělo všech letech, kromě roku 2013, klesající tendenci. Největší pokles byl zaznamenán v roce 2014 o 59,4 %. Tento pokles byl ovlivněn snížením položky příjmy příštích období. Růst v roce 2013 byl zapříčiněn právě díky příjmům příštího období, které byly 651 tis. Kč. Poklesy v prvních dvou letech přibližně o 40 % byly v důsledku poklesů nákladů příštích období.

## Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv nám zobrazuje procentuální podíl jednotlivých složek aktiv vyjádřených k celkovým aktivům.

Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dat firmy)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>34,4%</b>	<b>25,0%</b>	<b>25,3%</b>	<b>25,2%</b>	<b>24,8%</b>	<b>23,8%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,5%	0,3%	0,4%	0,1%	0,2%	0,1%
Dlouhodobý hmotný majetek	28,2%	24,2%	24,3%	24,6%	24,0%	23,2%
Dlouhodobý finanční majetek	5,7%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,4%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>61,7%</b>	<b>73,0%</b>	<b>73,5%</b>	<b>73,7%</b>	<b>74,8%</b>	<b>75,9%</b>
Zásoby	21,9%	26,8%	25,0%	25,4%	25,2%	21,4%
Dlouhodobé pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
Krátkodobé pohledávky	32,0%	36,5%	33,9%	38,6%	37,9%	42,5%
Krátkodobý finanční majetek	7,9%	9,7%	14,5%	9,6%	11,6%	12,0%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>3,9%</b>	<b>2,0%</b>	<b>1,2%</b>	<b>1,1%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,3%</b>

Z procentního rozboru aktiv lze vidět, že ve sledovaném období byla převážná část aktiv tvořena **oběžnými aktivy**. Podíl oběžných aktiv přesahoval v každém roce 60 %. Od roku 2011 dokonce oběžná aktiva tvořila přes 70 % celkových aktiv. Velikost **dlouhodobého majetku** většinou tvořila téměř zbývající část celkových aktiv, která se pohybovala vždy nad 23 %. **Časové rozlišení** nemělo za sledované období výrazný podíl na celkových aktivech, největší hodnoty dosahovalo v roce 2011, a to 3,9 %. Z tabulky je zřejmé, že ve sledovaném období nedocházelo k výrazným změnám v dlouhodobém majetku, oběžných aktivech a časovém rozlišení. Změna nastala pouze v prvních dvou sledovaných letech, kdy se položky dlouhodobý majetek a oběžná aktiva změnila zhruba o 10 %.

Pokud se podíváme podrobněji na **dlouhodobý majetek**, většina tohoto majetku je tvořena dlouhodobým hmotným majetkem, což zahrnuje stavby pozemky a také nákladné stroje, které jsou ve vlastnictví této firmy. Dlouhodobý nehmotný majetek má klesající tendenci a jeho podíl na celkových aktivech je zanedbatelný, pohybuje se v rozmezí od 0,1 do 0,5 %. Dlouhodobý finanční majetek dosahoval největší hodnoty (5,7 %) v roce 2010. Od roku 2011 až po rok 2014 poklesl na hodnotu 0,5 % a v posledním sledovaném roce klesl ještě na 0,4 %.

**Oběžná aktiva** tvoří převážnou část aktiv. Jejich hodnota se pohybovala mezi 61,7 % až 75,9 %. Ve sledovaných letech měla rostoucí tendenci. Největší položkou těchto aktiv jsou krátkodobé pohledávky, jejichž hodnota pravidelně kolísala a pohybovala se v rozmezí 32 % až 42,5 %. Druhou položkou, která není zanedbatelná jsou zásoby, převážně tvořeny materiálem. Ty se pohybovaly v rozmezí mezi 21,4 % až 26,8 %. Krátkodobý finanční majetek do roku 2012 stoupal až na 14,5 %, následně poklesl na 9,6 % a pak opět vzrostl až na 12 %.

### Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv nám pomůže zjistit, k jakým změnám u jednotlivých položek pasiv došlo. Tyto změny jsou zachyceny jak absolutně, tak i procentuálně.

Tabulka 6: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dat firmy)

	2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>6 667</b>	<b>8,5</b>	<b>-863</b>	<b>-1,0</b>	<b>17 074</b>	<b>20,3</b>	<b>128</b>	<b>0,1</b>	<b>16 475</b>	<b>16,3</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>4 545</b>	<b>7,3</b>	<b>3 905</b>	<b>5,9</b>	<b>11 754</b>	<b>16,7</b>	<b>2 316</b>	<b>2,8</b>	<b>8 285</b>	<b>9,8</b>
Základní kapitál	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Kapitálové fondy	-4 019	-702,6	3 381	-98,1	35	-53,0	-4	12,9	-12	34,3
Fondy ze zisku	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
VH minulých let	4 948	10,5	9 563	18,3	1 525	2,5	7 719	12,2	4 320	6,1
VH běžného účetního období	3 616	33,0	-9 039	-62,1	10 194	184,5	-5 399	-34,3	3 977	38,5
<b>Cizí zdroje</b>	<b>2 118</b>	<b>13,1</b>	<b>-4 784</b>	<b>-26,1</b>	<b>5 329</b>	<b>39,4</b>	<b>-2 183</b>	<b>-11,6</b>	<b>7 937</b>	<b>47,6</b>
Rezervy	986		985	99,9	-323	-16,4	-1 648	-100,0	7 500	
Dlouhodobé závazky	886	54,9	-549	-22,0	-234	-12,0	-131	-7,6	135	8,5
Krátkodobé závazky	246	1,7	-5 220	-35,2	5 886	61,3	-404	-2,6	302	2,0
Bankovní úvěry a výpomoci	0		0		0		0		0	
<b>Časové rozlišení</b>	<b>4</b>		<b>16</b>	<b>400,0</b>	<b>-9</b>	<b>-45,0</b>	<b>-5</b>	<b>-45,5</b>	<b>253</b>	<b>4216,7</b>

Stejně jako celková aktiva, tak i celková pasiva mají stejně kolísavou tendenci.

**Vlastní kapitál** vykazoval ve všech sledovaných letech nárůst. Největší nárůst byl v roce 2013 a to o 16,7 %. Od roku 2010 vlastní kapitál vzrostl celkem o 30 805 tisíc Kč. Hodnota základního kapitálu a fondů ze zisku zůstala po celé sledované období stejná. Kapitálové fondy zaznamenaly největší změnu v prvním sledovaném období, kdy došlo k velkému poklesu o 702,6 %. Takovou změnu způsobila především položka oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků. V dalších letech došlo také k poklesu kapitálových fondů, nikoliv tak k velkému. Rok 2014 a 2015 znamenal pro kapitálové fondy nárůst, avšak už se nejednalo o tak velké absolutní rozdíly. Hlavní vliv na

zvyšování vlastního kapitálu měl výsledek hospodaření. VH minulých let měl po celou dobu rostoucí tendenci. VH běžného období měl střídavou tendenci růstu a poklesu. Největší pokles nastal v roce 2012 a to o 62,1 %, což znamenalo v absolutní hodnotě 9 039 tis. Kč. Následující rok však firma dokázala navýšit VH běžného období a to o 10 194 tis. Kč, což znamenalo 184,5 %. Rok 2014 znamenal opět pokles, avšak následující rok 2015 ukázal nárůst o 38,5 %.

Oproti vlastnímu kapitálu, **cizí zdroje** vykazovaly kolísavý vývoj. Firma ve sledovaném období nezaznamenal změnu v bankovních úvěrech a výpomocích, tyto úvěry a výpomoci firma nevyužívá. Nemalý vliv na cizí zdroje měly rezervy, kdy v roce 2011 byla vytvořena rezerva ve výši 985 tis. Kč na opravy DHM. V roce 2012 nebylo z těchto rezerv čerpáno a byla další rezerva podobné výši, což způsobilo vzrůst o 99,9 %. Rok 2013 zaznamenal pokles těchto rezerv o 16,4 %. Důvodem bylo využití těchto rezerv na opravu HM. V roce 2014 byla výše rezerv vyčerpána, což znamenalo pokles o 100 %. V roce 2015 byla vytvořena rezerva na náklady spojené s významnou reklamací ve výši 7 500 tis. Kč. Dlouhodobé závazky měly spíše klesající vývoj, kromě prvního a posledního sledovaného období. V roce 2011 byl zjištěn nárůst o 54,9 %, což bylo způsobeno díky úvěru na pořízení vozidel. Rok 2012 až 2014 znamenal pro dlouhodobé závazky pokles, protože v tomto období byly v převážné většině vyrovnány. V roce 2015 došlo k nepatrnému nárůstu o 8,5 %. Krátkodobé závazky měly výraznější změnu v roce 2012 a 2013. Rok 2012 znamenal pokles těchto závazků o 35,2 % a rok 2013 nárůst o 61,3 %, který byl ovlivněn především závazky z obchodních vztahů.

U časového rozlišení stojí za zmínku rok 2012 a 2015, kdy došlo k nárůstu o 400 % resp. o 4216,7 %. V absolutních hodnotách se však nejedná o tak velké částky. Tyto změny zapříčinila především položka výdajů příštích období.

### **Vertikální analýza pasiv**

Vertikální analýza pasiv nám ukazuje procentuální zastoupení jednotlivých položek pasiv na celkových pasivech.

Tabulka 7: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dat firmy)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>79,3%</b>	<b>78,4%</b>	<b>83,9%</b>	<b>81,3%</b>	<b>83,5%</b>	<b>78,9%</b>
Základní kapitál	3,8%	3,5%	3,6%	3,0%	3,0%	2,5%
Kapitálové fondy	0,7%	-4,1%	-0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Fondy ze zisku	0,4%	0,4%	0,4%	0,3%	0,3%	0,3%
VH minulých let	60,4%	61,5%	73,5%	62,6%	70,1%	64,0%
VH běžného účetního období	14,0%	17,1%	6,6%	15,5%	10,2%	12,1%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>20,7%</b>	<b>21,6%</b>	<b>16,1%</b>	<b>18,6%</b>	<b>16,5%</b>	<b>20,9%</b>
Rezervy	0,0%	1,2%	2,3%	1,6%	0,0%	6,4%
Dlouhodobé závazky	2,1%	2,9%	2,3%	1,7%	1,6%	1,5%
Krátkodobé závazky	18,6%	17,5%	11,4%	15,3%	14,9%	13,1%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,2%</b>

Z procentního rozboru pasiv je zřejmé, že celková pasiva jsou ve všech sledovaných letech tvořena z větší části vlastním kapitálem. Z toho vyplývá, že společnost využívá především vlastní kapitál k financování své podnikatelské činnosti.

**Vlastní kapitál** ve sledovaném období dosahoval podílu na celkových pasivech kolem 80 %. Přesněji jeho hodnoty pravidelně kolísaly a pohybovaly se v rozmezí 78,9 % až 83,9 %. Samotná hodnota vlastního kapitálu po celou dobu rostla. Největší položkou vlastního kapitálu je výsledek hospodaření minulých let, který od roku 2010 stoupal z 60,4 % až na 73,5 % a následně poklesl v roce 2013 na 62,6 %, v posledních dvou sledovaných letech dosahoval podílu 70,1 % resp. 64 %. Výsledek hospodaření běžného účetního období pravidelně kolísal a jeho podíl dosahoval hodnot mezi 6,6 % až 17,1 %. Základní kapitál tvořil podíl na pasivech vždy pod 4 % (3,8 % až 2,5 %).

**Cizí zdroje** tvořily přibližně 20 % celkových pasiv. Jejich hodnoty se pohybovaly v rozmezí mezi 16,1 % až 21,6 %. Největší položkou byly krátkodobé závazky, které v roce 2010 dosahovaly 18,6 %, v roce 2013 poklesly až na 11,4 %, následně vzrostly na 15,3 % a v roce 2015 dosahovaly hodnoty 13,1 %. Dlouhodobé závazky v roce 2011 stouply na 2,9 % a následně poklesly až na 1,5 %. Rezervy po celé sledované období vykazovaly zanedbatelný podíl, až v roce 2015 jejich podíl dosahoval 6,4 %, díky vytvořené rezervě na významnou reklamaci. Bankovní úvěry a výpomoci společnost nevyužívá.

## Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty vyjadřuje procentuální a absolutní změnu jednotlivých položek výsledovky ve sledovaném období. Pro účely diplomové práce si budeme všimnout nejpodstatnějších či zajímavých položek výkazu zisku a ztrát ve sledovaném období.

Tabulka 8: Horizontální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dat firmy)

	2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
<b>Tržby za prodej zboží</b>	3 821	34,2	3 256	21,7	-1 059	-5,8	-138	-0,8	1 322	7,8
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 698	34,8	354	5,4	-996	-14,4	1 038	17,5	563	8,1
<b>Obchodní marže</b>	2 123	33,8	2 902	34,5	-63	-0,6	-1 176	-10,5	759	7,5
<b>Výkony</b>	20 395	24,0	-15 122	-14,4	7 820	8,7	11 244	11,5	32 694	30,0
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	21 190	25,5	-14 640	-14,0	6 157	6,9	12 662	13,2	34 582	31,9
Výkonová spotřeba	12 241	22,2	-6 522	-9,7	6 817	11,2	15 282	22,6	13 307	16,0
<b>Přidaná hodnota</b>	10 277	28,6	-5 698	-12,3	940	2,3	-5 214	-12,6	20 146	55,6
Osobní náklady	4 427	22,5	2 050	8,5	787	3,0	1 144	4,3	2 521	9,0
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	3 624	25,7	-6 233	-35,2	4 054	35,3	-5 403	-34,8	7 667	75,7
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	187	-53,0	-3 596	2166,3	7 154	-190,2	-1 251	-36,9	-842	-39,3
Daň z příjmu za běžnou činnost	195	7,0	-790	-26,5	1 014	46,2	-1 255	-39,1	2 848	145,8
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	3 616	33,0	-9 039	-62,1	10 194	184,5	-5 399	-34,3	3 977	38,5
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	3 616	33,0	-9 039	-62,1	10 194	184,5	-5 399	-34,3	3 977	38,5
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	3 811	27,7	-9 829	-56,0	11 208	145,2	-6 654	-35,2	6 825	55,6

Tržby za prodej zboží na začátku sledovaného období rostly, v roce 2013 a 2014 prodělaly pokles a rok 2015 znamenal opět růst těchto tržeb. Největšího nárůstu si můžeme všimnout v roce 2011 o 34,2 %. Během celého sledovaného období celkově vzrostly o 7 202 tis. Kč. Náklady vynaložené na prodané zboží, stejně jako obchodní marže, měly stejný vývoj jako tržby za prodej zboží. Obchodní marže zaznamenala největší růst v roce 2011 resp. 2012 o 33,8 % resp. 34,5 %. Největší pokles nastal v roce 2014 a to o 10,5 %.

Pokud se podíváme na výkony a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, ty zaznamenaly téměř shodný vývoj. Z analýzy vyplývá, že tržby každoročně rostly, výjimkou je rok 2012, kdy poklesly o 14 %. Největší nárůst tržeb, stejně jako výkonů, byl v roce 2015 a to o 31,9 % resp. 30 %. Důvodem extrémně vysokých tržeb v roce 2015, byl neplánovaný souběh realizace velkých projektů jak v oblasti dodávek pro dopravní techniku, tak průmyslových mazacích systémů. Důvody byly na straně odběratelů, kteří převážně z důvodů financování projektů částečně změnili původně plánované termíny realizace. Výkonová spotřeba kopírovala vývoj výkonů a pozitivem je, že kromě roku 2012 a 2014 rostla pomalejším tempem než tyto výkony. Přidaná hodnota zaznamenala

ve sledovaném období střídání růstu a následného poklesu. Největší nárůst, o 55,6 %, byl v roce 2015. Osobní náklady v každém ze sledovaných let zaznamenaly nárůst, avšak od roku 2012 byl vždy tento nárůst menší než 10 %. Příčinou tohoto nárůstu bylo každoroční navýšení počtu zaměstnanců a taktéž mzdových nákladů. Největší nárůst osobních nákladů byl zaznamenán v roce 2011 o 22,5 %.

Provozní výsledek hospodaření měl kolísavou tendenci. Největší nárůst byl v roce 2015 o 75,7 %, naopak největší pokles v roce 2012 o 35,2 %. Finanční výsledek hospodaření měl ve všech letech, kromě roku 2012 klesající tendenci. Položky, které tento vývoj způsobily, byly především ostatní finanční výnosy a náklady. Výsledek hospodaření za běžnou činnost střídá pravidelný růst a pokles. Největší nárůst zaznamenal v roce 2013, kdy jeho hodnota vzrostla o 10 194 tis. Kč, resp. o 184,5 %. Na druhou stranu největšího poklesu bylo dosaženo v roce 2012, kdy se jeho hodnota snížila o 9 039 tis. Kč, což znamenalo 62,1 %. Výsledek hospodaření za účetní období přesně kopíroval vývoj předchozího výsledku hospodaření, jelikož firma v žádném z období nevykazovala mimořádný výsledek hospodaření.

### Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Vertikální analýza výsledovky informuje o procentuálním zastoupení jednotlivých položek tohoto výkazu na celkových výnosech.

Tabulka 9: Vertikální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dat firmy)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Celkové výnosy</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Tržby za prodej zboží	11,4%	12,3%	16,4%	13,9%	12,9%	11,1%
Náklady vynaložené na prodané zboží	5,0%	5,4%	6,2%	4,8%	5,3%	4,6%
<b>Obchodní marže</b>	<b>6,4%</b>	<b>6,9%</b>	<b>10,2%</b>	<b>9,1%</b>	<b>7,6%</b>	<b>6,5%</b>
<b>Výkony</b>	<b>87,0%</b>	<b>86,5%</b>	<b>81,0%</b>	<b>79,1%</b>	<b>82,3%</b>	<b>85,7%</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	85,2%	85,8%	80,7%	77,4%	81,8%	86,4%
Výkonová spotřeba	56,6%	55,4%	54,8%	54,7%	62,6%	58,2%
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>36,8%</b>	<b>38,0%</b>	<b>36,4%</b>	<b>33,5%</b>	<b>27,3%</b>	<b>34,1%</b>
Osobní náklady	20,1%	19,8%	23,5%	21,7%	21,2%	18,5%
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>14,4%</b>	<b>14,6%</b>	<b>10,3%</b>	<b>12,5%</b>	<b>7,6%</b>	<b>10,8%</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-0,4%</b>	<b>-0,1%</b>	<b>-3,4%</b>	<b>2,7%</b>	<b>1,6%</b>	<b>0,8%</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	2,9%	2,5%	2,0%	2,6%	1,5%	2,9%
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>11,2%</b>	<b>12,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>12,7%</b>	<b>7,8%</b>	<b>8,6%</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>11,2%</b>	<b>12,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>12,7%</b>	<b>7,8%</b>	<b>8,6%</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>14,1%</b>	<b>14,4%</b>	<b>6,9%</b>	<b>15,3%</b>	<b>9,3%</b>	<b>11,5%</b>



Z procentního rozboru výkazu zisku a ztráty je patrné, že na celkových výnosech se nejvíce podílejí výkony a tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Jde o potvrzení toho, že TRIBOTEC spol. s.r.o. je výrobním podnikem. Pokud se podíváme na tržby za prodej zboží, ty tvořily podíl na celkových výnosech v rozmezí 11,1 % až 16,4 %. Výkony, stejně jako tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb téměř vždy dosahují hodnoty 80 % celkových výnosů. Největšího poměru dosahují obě položky v roce 2010 a to 87 %, resp. 85,2 %. Těsně pod hranici 80 % se dostaly pouze v roce 2013. Výkonová spotřeba dosahovala hodnot vždy klem 55 %, největší hodnotu zaznamenala v roce 2014, konkrétně 62,6 %. Následující rok tento poměr na celkových výnosech opět poklesl na 58,2 %. Přidaná hodnota nevykazovala ve sledovaném období velké výkyvy. Její podíl se pohyboval v rozmezí od 27,3 % až 38 %, kdy nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2014, naopak nejvyšší v roce 2011. Osobní náklady taktéž nevykazovaly zvláštní výkyvy. Přestože počet zaměstnanců každým rokem rostl, podíl osobních nákladů byl vždy kolem 20 %. Nejnižší hodnota byla roku 2015, a to 18,5 % a nejvyšší v roce 2012, a to 23,5 %. Největší procentuální podíl provozního výsledku hospodaření byl 14,6 % v roce 2011. Nejnižšího podílu pak dosahoval v roce 2014, kdy to bylo 7,6 %. Finanční výsledek hospodaření v prvních třech letech dosahoval záporné hodnoty, což bylo způsobeno především absencí výnosů z dlouhodobého finančního majetku, proto jeho podíl na celkových výnosech byl záporný. V roce 2013 vzrostl tento podíl na 2,7 % a postupně klesal až na hodnotu 0,8 %. Výsledek hospodaření za běžnou činnost a výsledek hospodaření za účetní období má ve všech letech stejný procentuální podíl na celkových výnosech. To bylo způsobeno, jak již bylo řečeno, absencí mimořádného výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření za účetní období dosahoval největší hodnoty v roce 2013, konkrétně 12,7 %. Nejnižší podíl byl zaznamenán roku 2012, a to 5 %.

## **4.2 Analýza poměrových ukazatelů**

Tato část obsahuje analýzu poměrových ukazatelů, konkrétně byly vybrány ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability.

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity nám vyjadřují schopnost podniku hradit své krátkodobé dluhy. Schopnost splácet své dluhy je jednou ze základních podmínek existence podniku.

Tabulka 10: Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat firem a MPO)

Ukazatele likvidity		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	<b>TRIBOTEC, spol. s.r.o.</b>	<b>3,31</b>	<b>4,18</b>	<b>6,44</b>	<b>4,81</b>	<b>5,02</b>	<b>5,81</b>
	ŠPONDRA CMS, spol. s r.o.	4,12	5,63	8,28	21,96	10,43	-
	LubTechnik s.r.o.	-	4,50	2,04	3,39	5,30	3,29
	I.L.C. s.r.l.	3,31	1,94	2,33	1,93	2,20	2,44
	Oborový průměr	1,62	1,62	1,77	1,84	1,87	1,99
Pohotovostní likvidita	<b>TRIBOTEC, spol. s.r.o.</b>	<b>2,14</b>	<b>2,65</b>	<b>4,24</b>	<b>3,15</b>	<b>3,32</b>	<b>4,17</b>
	ŠPONDRA CMS, spol. s r.o.	4,12	5,63	8,28	20,93	10,45	-
	LubTechnik s.r.o.	-	2,54	0,50	2,28	3,60	2,57
	I.L.C. s.r.l.	3,14	1,85	2,25	1,84	2,12	2,34
	Oborový průměr	1,07	1,06	1,12	1,23	1,26	1,32
Okamžitá likvidita	<b>TRIBOTEC, spol. s.r.o.</b>	<b>0,42</b>	<b>0,56</b>	<b>1,27</b>	<b>0,63</b>	<b>0,78</b>	<b>0,92</b>
	ŠPONDRA CMS, spol. s r.o.	1,60	3,24	3,04	13,57	7,17	-
	LubTechnik s.r.o.	-	0,59	0,11	0,26	0,53	1,67
	I.L.C. s.r.l.	2,27	1,06	1,48	0,85	1,01	1,30
	Oborový průměr	0,42	0,38	0,31	0,36	0,36	0,39

Uvedené ukazatele likvidity společnosti TRIBOTEC, spol. s.r.o. se vyvíjely ve dvou stejných fázích. Od roku 2010 jejich hodnota rostla a v roce 2012 měly největší hodnotu. V roce 2013 nastal pokles a následující období docházelo opět k růstu.

Ukazatel **běžné likvidity** by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5 (Dluhošová, 2010). Z tabulky je patrné, že analyzovaná firma v každém roce tuto stanovenou hodnotu převyšovala. Běžná likvidita společnosti TRIBOTEC, s.r.o. dosahovala nejvyšší hodnoty v roce 2012, a to 6,44, nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2010, tedy 3,31. Stejně jako analyzovaná firma se běžná likvidita tuzemská konkurence nepohybovala ve stanoveném rozmezí. Pouze v roce 2012 se společnost LubTechnik, s.r.o. pohybovala v tomto rozmezí. ŠPONDRA CMS, spol. s.r.o. dosahovala vyšších hodnot běžné likvidity, LubTechnik, s.r.o. spíše nižší, kromě roku 2011 a 2014. I.L.C. s.r.l. se téměř ve všech letech (kromě 2010) pohybovala ve stanoveném rozmezí, avšak musíme brát v úvahu, že se jedná o italskou firmu.

**Pohotovostní likvidita** by měla nabývat hodnot 1,0 – 1,5 dle Dluhošové (2010). Analyzovaná firma tohoto rozmezí nedosáhla a hodnoty pohotovostní likvidity byly vyšší. Pohotovostní likvidita se pohybovala v rozmezí 2,14 až 4,24. Společnost ŠPONDRA CMS, s.r.o. ve všech letech dosahovala vyšších hodnot než firma TRIBOTEC, s.r.o. Naopak LubTechnik, s.r.o. resp. I.L.C. s.r.l., kromě roku 2014 resp. 2010, dosahovala nižších hodnot než analyzovaná firma.

V případě **okamžité likvidity** se má hodnota pohybovat v intervalu 0,2 – 0,5. Čím je tato hodnota větší, tím je to pro podnik příznivější, avšak hodnota na 1,0 znamená nerentabilní vázání prostředků na účtech, což není výhodné z pohledu výnosnosti podniku (Jiříček, Morávková, 2008). Společnost TRIBOTEC, s.r.o. dosahovala stanoveného intervalu pouze v roce 2010, avšak v dalších letech byla hodnota okamžité likvidity menší jak jedna (kromě 2012). Firma ŠPOND R CMS, s.r.o. a I.L.C. s.r.l. dosahovala vždy větších hodnot okamžité likvidity, naopak společnost LubTechnik, s.r.o. nižších, výjimkou je rok 2011 a 2015.

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti hodnotí strukturu podniku z dlouhodobého hlediska a vyjadřují poměr mezi cizími zdroji a těmi vlastními.

Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat firem a MPO)

Ukazatele zadluženosti		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	TRIBOTEC, spol. s.r.o.	0,21	0,22	0,16	0,19	0,16	0,21
	ŠPOND R CMS, spol. s r.o.	0,23	0,17	0,12	0,04	0,09	
	LubTechnik s.r.o.		0,50	0,55	0,37	0,19	0,31
	I.L.C. s.r.l.	0,27	0,47	0,41	0,48	0,43	0,39
	Oborový průměr	0,63	0,62	0,66	0,66	0,70	0,72
Poměr VK a celkových aktiv	TRIBOTEC, spol. s.r.o.	0,79	0,78	0,84	0,81	0,84	0,79
	ŠPOND R CMS, spol. s r.o.	0,74	0,80	0,86	0,93	0,89	0,69
	LubTechnik s.r.o.		0,50	0,45	0,63	0,81	
	I.L.C. s.r.l.	0,46	0,58	0,35	0,47	0,27	0,26
	Oborový průměr	0,47	0,49	0,50	0,51	0,58	0,60
Úrokové krytí	TRIBOTEC, spol. s.r.o.	474,72	462,82	165,26	431,18	224,16	348,25
	ŠPOND R CMS, spol. s r.o.	-	-	-	-	-	-
	LubTechnik s.r.o.		-	-	-	235,00	-
	I.L.C. s.r.l.	129,99	181,70	78,06	1200,54	587,42	799,97

**Celková zadluženost** se u analyzované firmy pohybovala v rozmezí 0,16 – 0,22. Největší hodnota byla zjištěna v roce 2011, a to 0,22. Společnost ŠPOND R CMC, s.r.o. dosahovala téměř vždy nižších hodnot, což je z pohledu věřitelů lepší vzhledem k jejich riziku. Ostatní firmy, stejně jako oborový průměr, dosahovaly vyšších hodnot než předchozí dvě firmy.

**Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv** (koeficient samofinancování) se u firmy TRIBOTEC, s.r.o. pohyboval kolem 80 %, přesně byla jeho hodnota v rozmezí 0,78 – 0,84. Nejnížší hodnota byla v roce 2011, naopak nejvyšší hodnota v roce 2012 a 2014.

Při pohledu na konkurenci můžeme konstatovat, že firma ŠPONDR CMS, s.r.o. dosahovala podobných hodnot. V roce 2010 a 2015 byly její hodnoty nižší. Firma LubTechnik, s.r.o. a I.L.C. s.r.l. měla ve všech sledovaných letech hodnotu koeficientu samofinancování nižší v porovnání s analyzovanou firmou.

**Úrokové krytí** vyjadřuje, kolikrát pokrývá vytvořený zisk nákladové úroky. Podle Růčkové (2015) je doporučován trojnásobek a více. Firma TRIBOTEC, s.r.o. dosáhla nejnižší hodnoty v roce 2012, a to 165,26, naopak v roce 2010 byla jeho hodnota největší, tzn. 474,72. Společnost I.L.C. s.r.l. dosahovala do roku 2012 nižších hodnot. Od roku 2013 byla hodnota úrokového krytí italské společnosti větší. U české konkurence nebyla hodnota spočtena, protože jejich nákladové úroky byly nulové, kromě roku 2014, kdy firma LubTechnik, s.r.o. vykazovala hodnotu tohoto krytí 235.

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložených prostředků. Tito ukazatelé mohou mít podobu obratu nebo doby obratu. Podle Mulačové a Mulače (2013) je u obratu žádoucí jeho maximalizace, naopak pro dobu obratu je žádoucí minimalizace jeho hodnoty.

Tabulka 12: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat firem a MPO)

Ukazatele aktivity		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv	<b>TRIBOTEC, spol. s.r.o.</b>	<b>1,20</b>	<b>1,40</b>	<b>1,39</b>	<b>1,12</b>	<b>1,24</b>	<b>1,37</b>
	ŠPONDRA CMS, spol. s r.o.	1,68	2,19	2,04	1,80	2,07	
	LubTechnik s.r.o.		0,32	3,47	4,06	3,60	2,37
	I.L.C. s.r.l.	0,87	1,40	1,21	1,81	1,68	1,53
	Oborový průměr	0,99	1,03	1,08	1,06	0,97	1,00
Obrat zásob	<b>TRIBOTEC, spol. s.r.o.</b>	<b>5,51</b>	<b>5,25</b>	<b>5,55</b>	<b>4,40</b>	<b>4,92</b>	<b>6,40</b>
	ŠPONDRA CMS, spol. s r.o.	-	-	-	-	-	
	LubTechnik s.r.o.		3,03	9,92	12,28	11,19	10,72
	I.L.C. s.r.l.	55,01	62,36	61,24	56,60	55,54	67,51
DO zásob	<b>TRIBOTEC, spol. s.r.o.</b>	<b>66,29</b>	<b>69,52</b>	<b>65,73</b>	<b>83,04</b>	<b>74,18</b>	<b>57,02</b>
	ŠPONDRA CMS, spol. s r.o.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	LubTechnik s.r.o.		120,45	36,80	29,72	32,62	34,05
	I.L.C. s.r.l.	6,63	5,85	5,96	6,45	6,57	5,41
DO pohledávek	<b>TRIBOTEC, spol. s.r.o.</b>	<b>96,93</b>	<b>94,84</b>	<b>89,06</b>	<b>126,13</b>	<b>111,51</b>	<b>113,02</b>
	ŠPONDRA CMS, spol. s r.o.	125,87	68,37	111,56	72,45	52,33	
	LubTechnik s.r.o.		485,45	19,69	53,77	59,13	41,98
	I.L.C. s.r.l.	100,53	96,78	94,20	95,52	102,15	97,03
DO závazků	<b>TRIBOTEC, spol. s.r.o.</b>	<b>56,43</b>	<b>45,35</b>	<b>29,98</b>	<b>50,02</b>	<b>43,86</b>	<b>34,79</b>
	ŠPONDRA CMS, spol. s r.o.	49,97	28,56	21,29	8,64	16,07	
	LubTechnik s.r.o.		248,20	51,57	26,72	19,21	46,94
	I.L.C. s.r.l.	77,64	96,95	104,40	78,97	74,17	77,17

**Obrat aktiv** u analyzované firmy byly ve všech letech větší jak jedna, což znamená, že se celková aktiva obrátila minimálně jednou za rok. Největší hodnoty bylo dosaženo v roce 2011, a to 1,40. V roce 2013 naopak hodnota obratu aktiv byla nejnižší, tedy 1,12. Společnost TRIBOTEC, s.r.o. dosahovala ve sledovaném období podobných hodnot jako oborový průměr. ŠPONDRA CMS, s.r.o. dosahoval ve všech letech vyšších hodnot, to platilo i u firmy LubTechnik, s.r.o., kromě roku 2011, kdy tato firma vznikla. Italská firma v prvních třech letech měla nižší hodnotu tohoto ukazatele, následující léta pak vyšší.

U **obratu zásob** nelze říci, že by jeho hodnota měla být co největší, avšak ne ani příliš nízká. Analyzovaná firma vykazovala hodnoty v rozmezí 4,40 až 6,40. U firmy ŠPONDRA CMS, s.r.o. byly po celé sledované období zásoby nulové. Můžeme si myslet, že tato firma používá tzv. výrobu bez zásob. Zbylé dvě firmy vykazovaly povětšinou vyšší hodnoty, I.L.C. s.r.l. dokonce několikrát větší.

**Doba obratu zásob** udává, jak dlouho jsou zásoby uskladněny v podniku, než dojde k jejich spotřebě. Cílem je minimalizace této doby. Společnost TRIBOTEC, s.r.o.

dosahovala téměř ve všech letech největší hodnoty, kromě roku 2011, kdy ji překonala firma LubTechnik, s.r.o. Doba obratu zásob analyzované společnosti se vyvíjela kolísavě, v roce 2015 pak nastalo snížení na nejnižší hodnotu, a to 57,02 dní. Nejnižších hodnot (s výjimkou firmy ŠPONDRA CMS, s.r.o.) dosahovala firma I.L.C. s.r.l.

**Doba obratu pohledávek** vyjadřuje, za jak dlouho v průměru uhradí odběratel pohledávku. U analyzované firmy se doba obratu pohybovala v rozmezí 89,06 až 126,13 dní. V roce 2010 byly pohledávky uhrazeny za 97 dní. Následně jejich doba poklesla na 95, resp. 89 dní. Rok 2013 pak znamenal nárůst počtu dní na 126 a v roce 2014 došlo k poklesu na 112 dní. V posledním roce se hodnota zvýšila na 113 dní. Konkurence dosahovala od roku 2013 vždy nižších hodnot než analyzovaná firma.

**Doba obratu závazků** určuje za jak dlouho společnost průměrně hradí své závazky. U firmy TRIBOTEC, s.r.o. byla nejnižší doba v roce 2012, a to 29,98, naopak nejvyšší v roce 2013, tedy 50,02. Od roku 2010 tato doba klesala až na její nejnižší počet dní, v roce 2013 tento počet dní vzrostl na zmíněných 50 a následně opět počet dní klesl až na 35 dní. ŠPONDRA CMS, s.r.o. zaznamenal ve všech letech nižší počet dní, naopak I.L.C. s.r.l. mělo vždy vyšší hodnoty.

Po celé sledované období byla doba obratu závazků společnosti nižší než doba obratu pohledávek, což znamená, že své závazky platila rychleji než odběratelé své pohledávky.

### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability pomáhají při hodnocení schopnosti podniku generovat zisky. Pro tuto práci byla vybrána rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a rentabilita investovaného kapitálu.

Tabulka 13: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat firem a MPO)

Ukazatele rentability		2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	TRIBOTEC, spol. s.r.o.	17,59%	20,71%	9,24%	18,76%	12,17%	16,27%
	ŠPONDRA CMS, spol. s r.o.	21,51%	50,35%	58,47%	15,12%	28,55%	
	LubTechnik s.r.o.		-14,61%	45,81%	27,41%	28,92%	34,78%
	I.L.C. s.r.l.	7,37%	13,84%	13,54%	24,05%	23,53%	18,43%
	Oborový průměr	7,72%	6,51%	8,07%	8,17%	8,50%	7,69%
ROE	TRIBOTEC, spol. s.r.o.	17,64%	21,86%	7,83%	19,10%	12,20%	15,39%
	ŠPONDRA CMS, spol. s r.o.	23,49%	50,59%	55,00%	13,02%	25,75%	
	LubTechnik s.r.o.		-29,03%	74,67%	27,92%	35,54%	50,52%
	I.L.C. s.r.l.	13,27%	42,99%	30,05%	92,22%	97,75%	58,74%
	Oborový průměr	13,42%	11,07%	12,86%	11,06%	9,69%	8,78%
ROS	TRIBOTEC, spol. s.r.o.	14,60%	14,74%	7,20%	16,79%	9,82%	11,86%
	ŠPONDRA CMS, spol. s r.o.	12,79%	23,00%	28,65%	8,39%	13,82%	
	LubTechnik s.r.o.		-45,00%	13,21%	6,75%	8,03%	14,68%
	I.L.C. s.r.l.	8,50%	9,86%	11,21%	13,28%	14,02%	12,03%
	Oborový průměr	7,82%	6,29%	7,51%	7,72%	8,75%	7,66%
ROCE	TRIBOTEC, spol. s.r.o.	21,62%	25,44%	10,72%	22,59%	14,31%	20,25%
	ŠPONDRA CMS, spol. s r.o.	28,95%	62,94%	67,91%	16,33%	32,03%	
	LubTechnik s.r.o.		-18,75%	89,81%	38,99%	35,69%	50,02%
	I.L.C. s.r.l.	10,17%	26,01%	22,75%	46,27%	41,00%	30,31%

Vývoj všech ukazatelů rentability firmy TRIBOTEC, s.r.o. byl téměř totožný, střídal je pravidelný růst a pokles. Nejnížší hodnoty těchto ukazatelů rentability byly zaznamenány v roce 2012.

**Rentabilita aktiv** se pohybovala v rozmezí 9,24 % až 20,71 %. Vývoj střídal pravidelně růst a pokles tohoto ukazatele. Ve všech sledovaných letech rentabilita aktiv překonala hodnotu oborového průměru. Konkurence povětšinou dosahovala vyšších hodnot než analyzovaná firma. Výjimka nastala v roce 2010, kdy I.L.C. s.r.l. dosahoval nižší rentability aktiv, stejně tomu bylo v roce 2011, kdy navíc nižších hodnot dosahoval i LubTechnik s.r.o. a v roce 2013 měla nižší rentabilitu firma ŠPONDRA CMS, spol. s.r.o.

Ukazatel **rentability vlastního kapitálu** se vyvíjel podobně jako předchozí ukazatel. Jeho minimální hodnota byla v roce 2012, a to 7,83 %, naopak maximální hodnota dosahovala 21,86 % v roce 2011. V roce 2015 byla zaznamenána hodnota 15,39 %. Oborový průměr byl překonán v letech 2010, 2011, 2013 a v roce 2015 pouze o 0,08 %. Konkurence zaznamenala větší rozsah ve vývoji tohoto ukazatele, a kromě pár výjimek

dosahovala většinou vyšších hodnot. Každá z konkurenčních firem zaznamenala nižší hodnotu vzhledem k firmě pouze jednou.

Ve vývoji **rentability tržeb** si můžeme povšimnout ve všech letech překonala hodnotu oborového průměru. Z důvodu lepšího srovnání byl pro výpočet v čitateli použit EBIT. Rentabilita tržeb u analyzované firmy se pohybovala od 7,20 % do 16,79 %. Poslední analyzovaný rok zaznamenal hodnotou 11,86 %. Při vývoji rentability tržeb nelze v porovnání s konkurencí najít podobné znaky. Společným znakem je, že téměř všechny analyzované firmy překonávaly v daném období oborový průměr. Výjimku tvoří společnost LubTechnik s.r.o., u které byly v některých letech hodnoty nižší.

**Rentabilita investovaného kapitálu** se vyvíjela střídáním růstu a poklesu. V roce 2012 byla dosažena nejnižší hodnota 10,72 %, naopak nejvyšší hodnota byla v roce 2011, a to 25,44 %. Tento ukazatel v posledním sledovaném roce vykazoval hodnotu 20,25 %. Konkurence většinou dosahovala vyšších hodnot tohoto ukazatele. Výjimky nastaly v roce 2010, 2011 a 2013, kdy vždy jedna z konkurenčních firem měla rentabilitu investovaného kapitálu nižší.

### 4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Do analýzy rozdílových ukazatelů byl zařazen čistý pracovní kapitál, který podle některých autorů patří právě mezi tyto ukazatele. K porovnání s konkurencí byl použit poměr čistého pracovního kapitálu a celkových aktiv, který bychom mohli zařadit také k poměrovým ukazatelům.

Tabulka 14: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat firem)

Čistý pracovní kapitál		2010	2011	2012	2013	2014	2015
ČPK (tis.kč)	TRIBOTEC, spol. s.r.o.	33 736	47 134	52 215	55 688	60 685	74 003
	ŠPONDRA CMS, spol. s r.o.	6 605	6 060	9 197	7 377	7 946	
	LubTechnik s.r.o.		238	688	958	1 325	2 059
	I.L.C. s.r.l. (EUR)	4 886 913	2 640 377	3 827 437	2 201 095	2 824 968	3 800 410
ČPK/Aktiva	TRIBOTEC, spol. s.r.o.	0,43	0,55	0,62	0,55	0,60	0,63
	ŠPONDRA CMS, spol. s r.o.	0,72	0,79	0,87	0,89	0,86	
	LubTechnik s.r.o.		0,77	0,51	0,71	0,82	0,70
	I.L.C. s.r.l.	0,63	0,44	0,54	0,45	0,51	0,57

**Čistý pracovní kapitál** společnosti TRIBOTEC, spol. s.r.o. se ve všech letech pohybuje v kladných číslech, a navíc s rostoucí tendencí. Jeho hodnota v roce 2015 dosahovala



74 003 tis. Kč. Tato skutečnost ukazuje, že v případě jakýchkoliv problému je firma připravena pokračovat ve své podnikatelské činnosti.

Vzhledem k lepšímu srovnání s konkurencí je použit **poměr čistého pracovního kapitálu a celkových aktiv**. Při této analýze si můžeme povšimnout, že všechny firmy dosahují hodnot vyšších než 0,3, což znamená, že využívají konzervativní strategii řízení ČPK, jak uvádí Marek (2009). Společnost ŠPONDRA CMS s.r.o. dosahovala ve všech letech vyšších hodnot, stejně jako společnost LubTechnik s.r.o., kde však výjimku tvoří rok 2012. Tato skutečnost znamená, že tyto firmy využívají spíše dlouhodobé zdroje k hrazení oběžného majetku. I.L.C. s.r.l. dosahovala podobných hodnot tohoto poměru jako analyzovaná firma. Od roku 2011 byly její hodnoty o něco nižší než hodnoty společnosti TRIBOTEC s.r.o.

#### 4.4 Analýza soustav ukazatelů

V této diplomové práci byl pro analýzu soustav ukazatelů využit Altmanův model a taktéž Kalickův Quick-test. Výsledky můžeme vidět v tabulce uvedené níže.

Tabulka 15: Altmanův model (Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat firmy)

Altmanův model	2010	2011	2012	2013	2014	2015
X1	0,43	0,55	0,62	0,55	0,60	0,63
X2	0,60	0,61	0,73	0,63	0,70	0,64
X3	0,18	0,21	0,09	0,19	0,12	0,16
X4	3,83	3,64	5,21	4,36	5,07	3,77
X5	1,20	1,40	1,28	1,12	1,24	1,37
<b>Souhrnné hodnocení</b>	<b>4,18</b>	<b>4,49</b>	<b>4,83</b>	<b>4,46</b>	<b>4,77</b>	<b>4,45</b>

Z výše uvedeného souhrnného hodnocení vyplývá, že v žádném roce podniku nehrozil bankrot. Hodnota Z-score totiž převyšovala vždy hodnotu 2,90.

Tabulka 16: Kralický Quick-test (Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat firmy)

Kralický Quick-test	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Souhrnné hodnocení	3,5	3,5	3	3,5	3,75	3,75
Finanční stabilita	4	4	4	4	4	4
Výnosová situace	3	3	2	3	3,5	3,5
R1	0,793	0,784	0,839	0,813	0,835	0,789
R2	1,776	1,310	0,258	1,112	0,409	0,799
R3	0,176	0,207	0,092	0,188	0,122	0,163
R4	0,067	0,073	0,056	0,084	0,110	0,092

Dle Kralickova Quick-testu je podnik hodnocen jako velmi dobrý. Jeho souhrnné hodnocení dosahovaly vždy hodnot větších nebo rovno 3, což podle odborné literatury znamená hodnocení velmi dobrý. Nejvyšších hodnot tohoto testu podnik dosahoval v roce 2014 a 2015.

#### **4.5 Závěrečné shrnutí formou SWOT analýzy**

SWOT analýza pracuje s daty a informacemi, které jsme získali díky dílčím analýzám. Tato analýza zobrazuje silné a slabé stránky firmy, které vychází z vnitřních faktorů firmy a dále příležitosti a hrozby vztahující se k vnějšímu prostředí podniku.

##### **Silné stránky**

- Dlouholetá tradice a zkušenosti firmy v oboru
- Zaměření na více výrobních oborů, které jsou si příbuzné
- Mnoho obchodních partnerů
- Certifikace ISO 9001:2009
- Schopnost čerpat dotace
- Jediná výrobní firma v ČR
- Časté investice do výrobní technologie
- Nízká vyjednávací síla dodavatelů
- Nízká zadluženost
- V oboru hydrauliky nebyl vytvořen substitut

##### **Slabé stránky**

- Vysoká doba obratu zásob
- Poměrně silná vyjednávací síla zákazníků
- Nižší obrat aktiv oproti konkurenci
- Doba obratu závazků je nižší než doba obratu pohledávek

##### **Příležitosti**

- Růst ekonomiky
- Budování zahraničních vztahů
- Možnost čerpání dotací
- Čtvrtá průmyslová revoluce
- Existence mnoha dodavatelů

- Vysoké náklady substitutů centrálního mazání

### **Hrozby**

- Časté změny v legislativě
- Snížení nezaměstnanosti
- ČNB – ukončení intervencí, očekávané posílení koruny a oslabení exportu
- Vstup nových konkurentů – především jako obchodní zastoupení zahraničních firem

## **5 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU PODNIKU**

V této části práce bude sestaven návrh finančního plánu podniku pro období 2016–2018. Tento plán vychází z analýz, které byly provedeny v předchozí části práce. Konkrétně se jedná o strategickou analýzu, která byla provedena za pomoci SLEPTE analýzy a Porterova modelu pět sil. Na tyto analýzy navazovala finanční analýza podniku. Prognóza plánovaných hodnot vychází z provedené analýzy a obsahuje dopady budoucích očekávaných operací, jako jsou například investice. Cílem plánu je zjistit, jakou lze očekávat budoucí hospodářskou situaci podniku, především jde o sledování cash flow, zdali nebude v tomto smyslu ohrožena existence podniku.

### **5.1 Stanovení cílů pro budoucí období**

Tato kapitola se zaměřuje na stanovení cílů společnosti, které vychází z provedených analýz.

#### **Tržby**

Tržby společnosti TRIBOTEC, s.r.o. od roku 2012 zaznamenaly pravidelný meziroční růst. Vedení společnosti si je však vědomo, že rok 2015 byl rokem mimořádným, důsledkem je velký nárůst tržeb. Cílem oblasti tržeb je pokračování v růstu tržeb od roku 2016 a vedení společnosti si pro rok 2017 stanovil cíl 142 000 tisíc Kč. Tento plán záměrně nevychází z roku 2015, jelikož ten byl pro firmu mimořádný.

#### **Zadluženost**

V celkové zadluženosti firma v porovnání s konkurenty vychází nejlépe. Cílem je proto udržet nízkou zadluženost. Podnik doposud nemusel využít dlouhodobé bankovní úvěry a tuto skutečnost by si chtěl i nadále ponechat. V otázce zadluženosti je tedy cílem ponechat hodnoty na úrovni roku 2015, nejlépe však hodnoty roku 2014.

#### **Aktivita**

Z finanční analýzy vyplynulo, že doby obratu pohledávek a zásob jsou vyšší než u konkurence. Cílem je proto snížit tyto doby obratu oproti předchozímu roku a přiblížit se tak hodnotám konkurence.

#### **Rentabilita**

U rentability společnost dosahovala vzhledem ke konkurenci nižších hodnot. Proto cílem této oblasti navýšit rentabilitu a pokusit se neklesnou pod hodnoty předchozího roku.

## 5.2 Prognóza tržeb

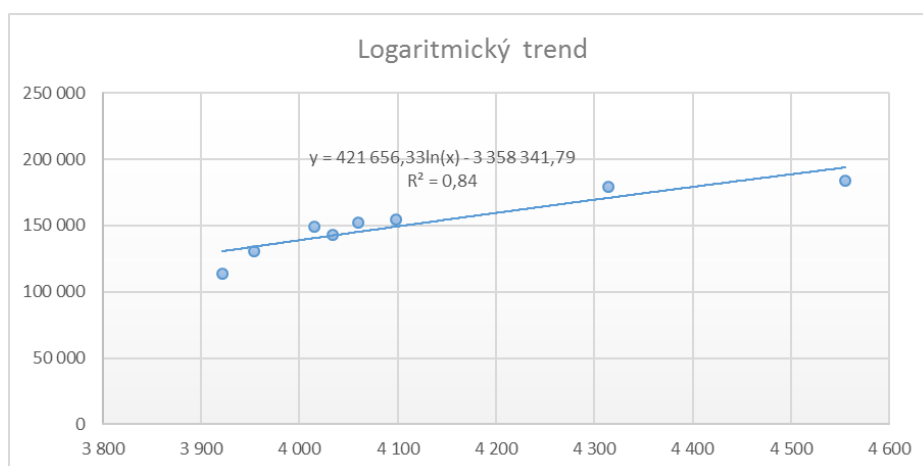
Základním východiskem pro sestavení finančního plánu je prognóza tržeb. V práci budou pro prognózu tržeb využity tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, jelikož tvoří větší část na celkových tržbách podniku. Tržby za prodej zboží budou dopočítány na základě procentuálního podílu na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb.

Abychom mohli sestavit budoucí tržby podniku, je důležité nejprve odhadnout tržby daného odvětví. Společnost TRIBOTEC, jak již bylo zmíněno v předchozí analýze, spadá do CZ-NACE 28.9 - Výroba ostatních strojů pro speciální účely. Prognóza tržeb odvětví je sestavena na základě závislosti vybrané makroekonomické proměnné, kdy pomocí Pearsonova korelačního koeficientu byla zjištěna největší závislost s HDP v běžných cenách, a to 0,91.

Tabulka 17: Pearsonův korelační koeficient (Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Ministerstva financí)

Rok	HDP v běžných cenách (mld. Kč)	HDP reálné meziroční růst	Deflátor HDP meziroční růst	HDP nominální růst (dopočet)
2008	4 015	2,7	1,9	4,6
2009	3 922	-4,8	2,6	-2,2
2010	3 954	2,3	-1,5	0,8
2011	4 034	2	0	2
2012	4 060	-0,8	1,5	0,7
2013	4 098	-0,5	1,4	0,9
2014	4 314	2,7	2,5	5,2
2015	4 555	4,5	1	5,5
2016	4 715	2,4	1,1	3,5
2017	4 889	2,5	1,1	3,6
2018	5 103	2,5	1,8	4,3
Pearsonův korelační koeficient	0,906711026	0,710541999	0,183660055	0,863003418

Na základě vybrané proměnné byl proveden predikční test, ze kterého vyplynulo, že logaritmický trend nejlépe vystihuje prognózu tržeb. Tento test je uveden v přílohách. Za pomoci logaritmické funkce  $y = 421656,33 \ln(x) - 3358341,79$ , kde  $x$  = HDP a  $y$  = tržby trhu (tis. Kč), byly dopočítány budoucí hodnoty trhu.



Graf 7: Logaritmický trend (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnoty na základě logaritmické funkce však předpokládaly vysoký, až nepravděpodobný nárůst tržeb v odvětví, proto byl nakonec využit průměrný růst tržeb 3,88 %, který prognózoval tržby v odvětví o něco nižší, jak můžeme vidět v tabulce.

Tabulka 18: Vývoj tržeb v odvětví (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat firmy a Ministerstva financí)

Rok	Logaritmická funkce		Průměrné tempo růstu	
	Tržby v odvětví (mil. Kč)	Tempo růstu tržeb	Tržby v odvětví (mil. Kč)	Tempo růstu tržeb
2008	149 378		149 378	
2009	113 487	-24,03%	113 487	-24,03%
2010	130 883	15,33%	130 883	15,33%
2011	143 187	9,40%	143 187	9,40%
2012	152 182	6,28%	152 182	6,28%
2013	154 259	1,36%	154 259	1,36%
2014	178 874	15,96%	178 874	15,96%
2015	184 026	2,88%	184 026	2,88%
2016	208 240	13,16%	191 166	3,88%
2017	223 520	7,34%	198 583	3,88%
2018	241 584	8,08%	206 288	3,88%

Tržní podíl podniku byl vypočítán na základě tempa růstu tržního podílu za minulost, který však vynechával rok 2015, protože byl pro firmu spíše mimořádný. Z tohoto vyplynulo, že tržby podniku rostou násobkem 1,029, tj. 2,9 %. Na základě těchto předpokladů byla sestavena optimistická varianta prognózy tržeb.

Tabulka 19: Optimistická varianta tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat firmy a Ministerstva financí)

Rok	Tržby v odvětví (mil. Kč)	Tempo růstu tržeb	Tržby TRIBOTEC s.r.o. (tis. Kč)	Tržní podíl TRIBOTEC s.r.o.	Tempo růstu tržeb TRIBOTEC, s.r.o.
2008	149 378		80 197	0,054%	
2009	113 487	-24,03%	59 557	0,052%	-25,74%
2010	130 883	15,33%	83 133	0,064%	39,59%
2011	143 187	9,40%	104 323	0,073%	25,49%
2012	152 182	6,28%	89 683	0,059%	-14,03%
2013	154 259	1,36%	95 840	0,062%	6,87%
2014	178 874	15,96%	108 502	0,061%	13,21%
2015	184 026	2,88%	143 084	0,078%	31,87%
2016	191 166	3,88%	152 954	0,080%	6,90%
2017	198 583	3,88%	163 505	0,082%	6,90%
2018	206 288	3,88%	174 784	0,085%	6,90%

Optimistická varianta prognózy tržeb tedy počítá, že tržby podniku budou v letech 2016 – 2018 pravidelně růst o 6,90 % a tedy tržní podíl podniku se bude neustále zvyšovat a tak budou růst tržby trhu.

Pesimistická varianta vychází z předpokladu, že jsou vynechány tržby roku 2015, které byly mimořádně vysoké, a tedy tržní podíl podniku roste tempem 1,029, tj. 2,9 %, avšak vychází z roku 2014. Tyto předpoklady pak vedou k sestavení pesimistické varianty prognózy tržeb.

Tabulka 20: Pesimistická varianta tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat firmy a Ministerstva financí)

Rok	Tržby v odvětví (mil. Kč)	Tempo růstu tržeb	Tržby TRIBOTEC s.r.o. (tis. Kč)	Tržní podíl TRIBOTEC s.r.o.	Tempo růstu tržeb TRIBOTEC, s.r.o.
2008	149 378		80 197	0,054%	
2009	113 487	-24,03%	59 557	0,052%	-25,74%
2010	130 883	15,33%	83 133	0,064%	39,59%
2011	143 187	9,40%	104 323	0,073%	25,49%
2012	152 182	6,28%	89 683	0,059%	-14,03%
2013	154 259	1,36%	95 840	0,062%	6,87%
2014	178 874	15,96%	108 502	0,061%	13,21%
2015	184 026	2,88%	143 084	0,078%	31,87%
2016	191 166	3,88%	118 523	0,062%	-17,17%
2017	198 583	3,88%	127 093	0,064%	7,23%
2018	206 288	3,88%	136 150	0,066%	7,13%

Jak můžeme vyčíst z tabulky, pesimistická varianta počítá v roce 2016 s poklesem tržeb o 17,17 % a v následujících letech 2017 a 2018 se tržby opět začnou zvyšovat o 7,23 %, respektive o 7,13 %.

### 5.3 Východiska pro sestavení finančního plánu

Z prognózy tržeb vyplývají dvě varianty vývoje tržeb podniku v letech 2016 – 2018, a to optimistická a pesimistická. Tento vývoj tržeb bude sloužit jako základ pro sestavení finančního plánu.

Tabulka 21: Plánované varianty tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	2016	2017	2018
Tržby za prodej výrobků a služeb - optimistická varianta	152 954	163 505	174 784
Tržby za prodej výrobků a služeb - pesimistická varianta	118 523	127 093	136 150

### Vybrané položky účetních výkazů

Prognóza tržeb bude sloužit pro plánování dalších vybraných položek účetních výkazů. Tyto položky budou dopočítány na základě procentuálního podílů na tržbách nebo metodou doby obratu. Jedná se o položky, jejichž výše závisí přímo na tržbách – hodnota provozní ziskové marže (výnosy, variabilní náklady), položky pracovního kapitálu (zásoby, pohledávky, závazky). V případě procentuálního podílu na tržbách byl nejdříve zjištěn procentuální podíl těchto položek v minulosti a dopočítán průměr těchto hodnot. Průměr byl pak využit k sestavení budoucích hodnot těchto položek.

Tabulka 22: Podíl na tržbách vybraných položek (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat firmy)

Podíl na tržbách	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
Tržby za prodej zboží	0,118	0,126	0,169	0,152	0,136	0,114	0,136
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,052	0,055	0,064	0,053	0,056	0,047	0,054
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,018	0,007	0,004	0,018	0,005	-0,008	0,007
Spotřeba materiálu a energie	0,421	0,380	0,386	0,415	0,484	0,409	0,416
Služby	0,164	0,184	0,178	0,184	0,177	0,187	0,179
Osobní náklady	0,208	0,202	0,242	0,238	0,223	0,189	0,217
Daně a poplatky	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Tržby z prodeje DHM a materiálu	0,001	0,000	0,001	0,002	0,000	0,000	0,001
Ostatní provozní výnosy	0,006	0,006	0,022	0,039	0,029	0,017	0,020
Ostatní provozní náklady	0,012	0,014	0,020	0,011	0,007	0,010	0,012
Výnosy z dl. finančního majetku	0,000	0,000	0,000	0,022	0,019	0,014	0,009
Ostatní finanční výnosy	0,009	0,006	0,004	0,015	0,003	0,001	0,006
Ostatní finanční náklady	0,012	0,007	0,039	0,006	0,004	0,007	0,013



Výjimku tvoří položky výkonové spotřeby, které z důvodu opatrnosti a také aby byl zachován jejich pravidelný růst nevyužívaly průměr za dané minulé období. V případě spotřeby materiálu a energie byl využit taktéž průměr, avšak z tří nejvyšších hodnot. Služby pak z důvodu opatrnosti využívaly hodnotu z roku 2015, která byla ještě navýšena na 0,191.

Zbylé položky byly plánovány na základě průměrné doby obratu. Jedná se o položky materiálu, nedokončené výroby, výrobků, zboží, krátkodobých pohledávek a závazků.

Tabulka 23: Doba obratu vybraných položek (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat firmy)

Doba obratu	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
Materiál	34,35	41,16	36,85	45,23	36,89	29,99	37,41
Nedokončená výroba a polotovary	15,06	15,68	17,18	22,55	21,33	14,84	17,77
Výrobky	4,64	2,58	4,33	4,62	4,99	2,81	3,99
Zboží	11,17	8,91	11,70	10,63	10,82	9,38	10,44
Krátkodobé pohledávky	96,93	94,84	96,49	126,13	111,51	113,02	106,49
Krátkodobé závazky	56,43	45,35	32,48	50,02	43,86	34,79	43,82

Pesimistická varianta však počítá s dobou obratu krátkodobých pohledávek z roku 2015, jelikož tato varianta navazuje na tržby 2014 a z tohoto důvodu nebude pokles tržeb spojen s tak výrazným poklesem krátkodobých pohledávek.

## Investice

Z důvodu, že firma neposkytla detailní plán investic, byly investice plánovány na základě koeficientu náročnosti neboli podle minulého vztahu k tržbám. Jedná se především o investice do dlouhodobého majetku, staveb a samostatných movitých věcí. U těchto položek byl spočítán koeficient náročnosti, který vycházel z období 2010 – 2015. Nehmotný majetek však zaznamenal zápornou hodnotu tohoto koeficientu, a proto bylo období rozšířeno na 2007 – 2015. Výsledný koeficient náročnosti můžeme vidět v následující tabulce, spolu s rozšířeným obdobím pro nehmotný majetek:

Tabulka 24: Koeficient náročnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat firmy)

Nehmotný majetek	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stav majetku na konci roku	409	260	353	117	233	125
Odpisy	36	31	45	17	25	9
Investice netto		-149	93	-236	116	-108
Investice brutto		-118	138	-219	141	-99
Investiční náročnost růstu tržeb	-0,42%					
Stavby	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stav majetku na konci roku	13162	12838	12531	12424	17981	18129
Odpisy	1157	1519	1593	1764	1923	1360
Investice netto		-324	-307	-107	5557	148
Investice brutto		1195	1286	1657	7480	1508
Investiční náročnost růstu tržeb	7,40%					
Samostatné movité věci	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stav majetku na konci roku	6148	4977	4739	4578	3601	6474
Odpisy	540	589	602	650	385	486
Investice netto		-1171	-238	-161	-977	2873
Investice brutto		-582	364	489	-592	3359
Investiční náročnost růstu tržeb	0,49%					

Tabulka 25: Koeficient náročnosti - nehmotný majetek (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat firmy)

Nehmotný majetek	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stav majetku na konci roku	27	195	128	409	260	353	117	233	125
Odpisy	2	17	11	36	31	45	17	25	9
Investice netto		168	-67	281	-149	93	-236	116	-108
Investice brutto		185	-56	317	-118	138	-219	141	-99
Investiční náročnost růstu tržeb	0,14%								

U nehmotného majetku tedy počítáme s koeficientem náročnosti 0,14 %, u staveb je to 7,40 % a u samostatných movitých věcí 0,49 %.

Koeficient náročnosti pak vedl k samotnému odhadu investic pro budoucí období. Odhad investic byl taktéž sestaven jak pro pesimistickou variantu, tak pro optimistickou variantu. Výši investic pro budoucí období můžeme vidět v následujících tabulkách.

Tabulka 26: Odhad investic-optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Optimistický odhad investic pro budoucí období		
	Minulý koeficient náročnosti	Odhad investic
Nehmotný majetek	0,14%	52
Stavby	7,40%	2743
Samostatné movité věci	0,49%	182
Celkem	8,03%	2976

Optimistická varianta počítá s investicemi do nehmotného majetku v hodnotě 52 tisíc Kč, do staveb je plánováno investovat 2743 tisíc Kč a pro samotné movité věci se odhaduje

hodnota investic 182 tisíc Kč. Dohromady investice do dlouhodobého majetku pro optimistickou variantu činí 2976 tisíc Kč.

Tabulka 27: Odhad investic-pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pesimistický odhad investic pro budoucí období		
	Minulý koeficient náročnosti	Odhad investic
Nehmotný majetek	0,14%	41
Stavby	7,40%	2152
Samostatné movité věci	0,49%	143
Celkem	8,03%	2336

Podle pesimistické varianty bude do nehmotného majetku investováno 41 tisíc Kč, do staveb 2152 tisíc Kč a investice do samostatných movitých věcí bude v hodnotě 143 tisíc Kč. Celkově jsou pro pesimistickou variantu odhadovány investice do dlouhodobého majetku ve výši 2336 tisíc Kč.

Celý výpočet investic a s nimi spojenými odpisy můžeme nalézt v přílohách této diplomové práce.

## 5.4 Optimistická varianta finančního plánu

Tato varianta počítá s optimisticky stanovenými tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb, které navazují na rok 2015. Pro první plánovaný rok 2016 jsou v této variantě předpokládány tržby za prodej vlastních výrobků a služeb ve výši 152 954 tisíc Kč. Rok 2017 pak předpokládá tržby v hodnotě 163 505 tisíc Kč a pro rok 2018 jsou stanoveny tržby v hodnotě 174 784 tisíc Kč. Ostatní položky finančního plánu byly nejčastěji stanoveny na základě procentuálního podílu na tržbách a také metodou doby obratu. Těmito metodami však nelze stanovit úplně všechny položky, proto zbylé položky byly stanoveny individuálně. V následující části bude popsán postup pro sestavení jednotlivých plánovaných výkazů – plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, plánované cash flow.

### 5.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

V této části budou popsány jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty a jejich způsob stanovení.

Tabulka 28: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánovaný výkaz zisku a ztráty (tis. Kč)		2016	2017	2018
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>20 766</b>	<b>22 198</b>	<b>23 730</b>
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	8 304	8 877	9 490
<b>+</b>	<b>Obchodní marže</b>	<b>12 461</b>	<b>13 321</b>	<b>14 240</b>
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	<b>154 081</b>	<b>164 710</b>	<b>176 072</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	152 954	163 505	174 784
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 127	1 205	1 288
3.	Aktivace	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	96 540	103 199	110 318
1.	Spotřeba materiálu a energie	67 325	71 970	76 934
2.	Služby	29 214	31 229	33 384
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>70 003</b>	<b>74 832</b>	<b>79 994</b>
C.	Osobní náklady	33 224	35 516	37 966
D.	Daně a poplatky	141	151	161
E.	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	1 855	2 107	2 306
<b>III.</b>	<b>Tržby z prodeje DHM a materiálu</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IV.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>3 034</b>	<b>3 243</b>	<b>3 467</b>
H.	Ostatní provozní náklady	1 851	1 979	2 116
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>35 965</b>	<b>38 322</b>	<b>40 912</b>
<b>X.</b>	<b>Výnosové úroky</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
N.	Nákladové úroky	55	55	55
<b>XI.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>958</b>	<b>1 024</b>	<b>1 094</b>
O.	Ostatní finanční náklady	1 916	2 048	2 189
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-1 012</b>	<b>-1 078</b>	<b>-1 149</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	6 641	7 076	7 555
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>28 312</b>	<b>30 168</b>	<b>32 208</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>28 312</b>	<b>30 168</b>	<b>32 208</b>
<b>****</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>34 953</b>	<b>37 244</b>	<b>39 763</b>

### Tržby za prodej zboží a náklady vynaložené na prodané zboží

Tržby za prodej zboží byly stanoveny procentuálním podílem na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb. Tato metoda byla zvolena z důvodu, že prodej zboží není hlavní činností podniku TRIBOTEC, s.r.o. a tvoří malý podíl na tržbách. Náklady vynaložené na prodané zboží byly taktéž stanoveny metodou procentuálního podílu na tržbách vlastních výrobků a služeb.

### Výkony

Výkony jsou tvořeny třemi položkami. První z nich jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které byly původně stanoveny na základě regresní analýzy, avšak tato metoda předpokládala až příliš velký nárůst tržeb, proto byla zvolena metoda průměrného

růstu tržeb. Detailnější popis se nachází v části prognóza tržeb. Další položkou výkonů je změna stavu zásob vlastní činnosti, která byla stanovena metodou procentuálního podílu na tržbách, stejně jako třetí položka aktivace.

### **Výkonová spotřeba**

Výkonová spotřeba se skládá ze spotřeby materiálu a energie a ze služeb. Obě tyto položky byly stanoveny metodou procentuálního podílu, avšak se nejednalo o průměrný podíl, ale v případě spotřeby materiálu a energii byla hodnota vypočítána jako průměr ze tří nejvyšších podílů v minulosti. V případě služeb byla zvolena hodnota roku 2015, která byla ještě navýšena. Tento krok byl proveden především z důvodu opatrnosti a také proto, aby byl zachován růst výkonové spotřeby.

### **Osobní náklady a daně a poplatky**

Osobní náklady byly stanoveny na základě metody procentuálního podílu na tržbách. Stejně tomu bylo i v případě položky daně a poplatky.

### **Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku**

Jelikož odpisy nelze stanovovat žádnou metodou ve vztahu k tržbám a firma nedisponovala konkrétním plánem investic, byly odpisy stanoveny podle počtu let odpisování/sazby odpisů a zůstatkové hodnoty majetku, která se odvíjí od plánu investic. Takto sestavený odpisový plán se nachází v příloze č. 3.

### **Tržby z prodeje DHM a materiálu**

Položku tržeb z prodeje dlouhodobého hmotného majetku a materiálu není jednoduché naplánovat. Jelikož tyto tržby společnosti TRIBOTEC, s.r.o. měly v minulosti nevýznamnou výši, byla pro období 2016 – 2018 stanovena nulová hodnota.

### **Ostatní provozní výnosy a náklady**

Položky ostatních provozních výnosů a nákladů byly stanoveny taktéž metodou procentuálního podílu na tržbách.

### **Výnosové úroky a nákladové úroky**

Těmto položkám byla ponechána hodnota ve výši roku 2015. V případě nákladových úroků si firma brala krátkodobý úvěr a splatila jej před koncem roku, což se v rozvaze neprojevovalo.

## Ostatní finanční výnosy a náklady

Ostatní finanční výnosy a náklady jsou plánovány pomocí metody procentuálního podílu k tržbám.

## Daň z příjmů za běžnou činnost

Jelikož předpokládáme, že firma TRIBOTEC, spol. s.r.o. bude v budoucím období vytvářet zisk, bude taktéž odvádět daň z příjmů. Plán předpokládá, že se daň z příjmů pro právnické osoby nezmění, tudíž je počítáno se sazbou 19 %.

### 5.4.2 Plánovaná rozvaha

Tato část je zaměřena na položky rozvahy. Zahrnuje položky plánovaných aktiv a taktéž plánovaných pasiv. K daným položkám jsou vysvětleny metody jejich stanovení.

Tabulka 29: Plánovaná aktiva - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánovaná aktiva		2016	2017	2018
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>133 533</b>	<b>156 967</b>	<b>182 529</b>
B.	Dlouhodobý majetek	28 961	29 953	30 944
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	143	160	177
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	28 343	29 318	30 292
1.	Pozemky	2 736	2 736	2 736
2.	Stavby	19 044	19 958	20 872
3.	Samostatné movité věci	6 535	6 596	6 656
7.	Nedokončený dlouhodobý majetek	28	28	28
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	475	475	475
C.	Oběžná aktiva	104 184	126 626	151 197
C.I.	Zásoby	29 173	31 185	33 336
1.	Materiál	15 678	16 759	17 915
2.	Nedokončená výroba a polotovary	7 448	7 962	8 511
3.	Výrobky	1 674	1 789	1 913
5.	Zboží	4 373	4 675	4 998
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	44 623	47 702	50 992
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	30 388	47 740	66 869
D.I.	Časové rozlišení	388	388	388

## Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek se skládá z položek dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Z důvodu, že jsem při zpracování této práce neměla k dispozici plán investic firmy, byly položky dlouhodobého majetku plánovány s využitím koeficientu náročnosti. Sestavený plán investic a plán odpisů, který využívá koeficient náročnosti je přiložen v příloze č. 3.

Hodnota dlouhodobého nehmotného majetku byla stanovena na základě koeficientu náročnosti. Konkrétní plán je uveden v již zmiňované příloze č. 3. Dlouhodobý nehmotný majetek společnosti TRIBOTEC, s.r.o. byl v minulosti tvořen především softwarem.

Dlouhodobý hmotný majetek je tvořen pozemky, stavbami, samostatnými hmotnými movitými věcmi a nedokončeným dlouhodobým majetkem. Jelikož se nepředpokládá ani nákup ani prodej pozemků, byly pozemky, stejně jako nedokončený dlouhodobý majetek plánovány tak, že se jim pro budoucí období ponechala konstantní hodnota z roku 2015. V případě staveb se vycházelo z koeficientu náročnosti, stejně tomu bylo i v případě samostatných movitých věcí.

Dlouhodobý finanční majetek byl ponechán ve stejné výši jako v roce 2015. Tato položka je tvořena podíly – ovládaná osoba a pro budoucí období nepředpokládáme změnu v jeho výši.

### **Oběžná aktiva**

Oběžná aktiva se skládají z položek zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

*Zásoby* tvoří materiál, nedokončená výroba, výrobky, zboží. Všechny tyto položky byly stanoveny metodou doby obratu.

*Dlouhodobé pohledávky* byly stanoveny na nulové hodnotě, jelikož v předchozím období byly povětšinou taktéž nulové. Proto předpokládáme, že podnik v letech 2016 – 2018 nebude mít žádné dlouhodobé pohledávky.

*Krátkodobé pohledávky* byly stanoveny na základě metody doby obratu. V případě optimistické varianty se jednalo o průměrnou dobu obratu pohledávek, v pesimistické variantě tomu bude trošku jinak. V letech 2010 – 2015 byli největší složkou krátkodobých pohledávek pohledávky z obchodních vztahů.

*Krátkodobý finanční majetek* byl převzat z plánovaného výkazu přehled o peněžních tocích. Jedná se o hodnotu, která odpovídá stavu peněžních prostředků na koci období.

### **Časové rozlišení**

Výši časového rozlišení byla pro budoucí období ponechána hodnota z roku 2015.

Tabulka 30: Plánovaná pasiva - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánovaná pasiva		2016	2017	2018
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>133 533</b>	<b>156 967</b>	<b>182 529</b>
A.	Vlastní kapitál	113 191	135 358	159 566
A.I.	Základní kapitál	3 000	3 000	3 000
A.II.	Kapitálové fondy	-47	-47	-47
A.III.	Fondy ze zisku	300	300	300
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81 626	101 938	124 105
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	28 312	30 168	32 208
B.	Cizí zdroje	20 084	21 350	22 704
B.I.	Rezervy	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	1 720	1 720	1 720
B.III.	Krátkodobé závazky	18 364	19 630	20 984
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	259	259	259

### Vlastní kapitál

Vlastní kapitál se skládá ze složek základního kapitálu, kapitálových fondů. Fondů ze zisku, výsledku hospodaření minulých let a výsledku hospodaření běžného účetního období.

*Základní kapitál* společnosti TRIBITEC, s.r.o. byl v období 2010 až 2015 ve výši 3 000 tisíc Kč. Ve sledovaném období tedy nedocházelo k žádným změnám, proto byla pro plánované období ponechána stejná výše tohoto kapitálu.

*Kapitálové fondy* byly převzaty z roku 2015 a budoucí plán nepředpokládá změnu jejich výše.

*Fondy ze zisku* měly stejný vývoj jako základní kapitál. Jejich hodnota by v letech 2010 až 2015 v konstantní výši. Z tohoto důvodu je pro plánované období zachována tato výše, a tedy 300 tisíc Kč.

*Výsledek hospodaření minulých let* je každoročně navýšen o hodnotu výsledku hospodaření běžného účetního období a snížen o hodnotu vyplacených dividend, popřípadě snížen o příděl do rezervního fondu. Jelikož rezervní fond měl v minulém období stále konstantní výši, příděl do rezervního fondu byl tedy nulový. V případě vyplacených dividend je v plánu počítáno, že budou vypláceny ve výši 8 000 tisíc Kč. Jedná se o nejvyšší částku, která již byla v minulosti vyplácena. Do výsledku hospodaření minulých let se tedy v plánu počítá s tím, že bude převeden výsledek hospodaření běžného období a bude snížen o vyplacené dividendy.



*Výsledek hospodaření běžného účetního období* je převzat z plánovaného výkazu zisku a ztráty.

### **Cizí zdroje**

Cizí zdroje se skládají z položek rezerv, dlouhodobých závazků, krátkodobých závazků a bankovních úvěrů a výpomocí.

*Rezervy* jsou stanoveny pro plánované období v nulové výši, to znamená, že nepředpokládáme tvorbu rezerv. Společnost TRIBOTEC, s.r.o. sice v roce 2015 vytvořila rezervu ve výši 7 500 tisíc Kč, ale plánuje ji v následujícím roce rozpustit. Tato rezerva byla vytvořena z důvodu reklamace výrobku horkovzdušné tramvajové topení.

*Dlouhodobé závazky* byly ponechány v konstantní výši z roku 2015. Nejvyšší podíl na dlouhodobých závazcích má odložený daňový závazek.

*Krátkodobé závazky* jsou plánovány metodou doby obratu. V tomto případě je využita průměrná hodnota doby obratu z let 2010 – 2015. Jelikož krátkodobé závazky zaznamenaly pravidelný růst, tento trend byl v plánu zachován.

*Bankovní úvěry a výpomoci* společnost za celou sledovanou dobu nevyužívala. Z tohoto důvodu předpokládám, že je nebude využívat ani pro budoucí období, a proto jsou stanoveny na nulové výši.

### **Časové rozlišení**

Časovému rozlišení je ponechána hodnota z roku 2015 a počítá se s tím, že se tato hodnota nebude měnit.

#### **5.4.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích**

Tato část je zaměřena na plánovaný přehled o peněžních tocích. V tabulce níže jsou zobrazeny jednotlivé položky cash flow z provozní činnosti, z investiční činnosti a z finanční činnosti.

Tabulka 31: Plánovaný přehled o peněžních tocích - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Přehled o peněžních tocích	2016	2017	2018
Stav peněžních prostředků na začátku období	14 180	30 388	47 740
<b>CF 1 - Z PROVOZNÍ ČINNOSTI</b>	<b>27 057</b>	<b>28 450</b>	<b>30 426</b>
HV na účetní období (zdaněný)	28 312	30 168	32 208
Odpisy DHM a DNM	1 855	2 107	2 306
Změna stavu rezerv	-7 500	0	0
Úbytek zásob	-3 953	-2 012	-2 151
Změna krátkodobých pohledávek	5 368	-3 078	-3 291
Přírůstek krátkodobých závazků	2 976	1 267	1 354
Přírůstek běžných krát. bankovních úvěrů	0	0	0
Úbytek časového rozlišení aktiv	0	0	0
<b>CF 2 - Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI</b>	<b>-2 849</b>	<b>-3 099</b>	<b>-3 297</b>
Změna DNM	-18	-17	-17
Změna DHM	-976	-975	-974
Odpočet odpisů	-1 855	-2 107	-2 306
<b>CF 3 - Z FINANČNÍ ČINNOSTI</b>	<b>-8 000</b>	<b>-8 000</b>	<b>-8 000</b>
Přírůstek HV min. let	6 297	20 312	22 168
Odpočet HV běž. účetního období min. r.	-6 297	-20 312	-22 168
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku	-8 000	-8 000	-8 000
CF 1 + CF 2 + CF 3	16 208	17 352	19 129
<b>Stav peněžních prostředků na konci období</b>	<b>30 388</b>	<b>47 740</b>	<b>66 869</b>

Jak lze vidět v tabulce plánované celkové cash flow dosahuje ve všech třech letech kladných hodnot. Hlavní podíl na těchto kladných hodnotách má cash flow z provozní činnosti. Zde si můžeme všimnout, že se v provozním cash flow projeví snížení stavu rezerv v prvním plánovaném roce. Největší zásluhu na výši provozního cash flow má hospodářský výsledek na účetní období. Investiční cash flow zaznamenává záporné hodnoty. To je způsobeno investicemi do dlouhodobého majetku a s nimi spojenými odpisy. Cash flow z finanční činnosti je stejně jako předchozí cash flow záporné. Tuto zápornou hodnotu způsobují vyplacené dividendy nebo podíly na zisku, které plán předpokládá ve výši 8 000 tisíc Kč.

## 5.5 Pesimistická varianta finančního plánu

Pesimistická varianta vychází z pesimisticky stanovených tržeb. Tato varianta předpokládá, že rok 2016 bude navazovat na rok 2014, nikoliv na 2015, který byl pro firmu mimořádný. Z tohoto důvodu dojde v prvním plánovaném roce k poklesu tržeb oproti roku 2015. Pro rok 2016 jsou tedy plánovány tržby ve výši 118 523 tisíc Kč. Rok

2017 předpokládá tržby za prodej vlastních výrobků a služeb ve výši 127 093 tisíc Kč a rok 2018 předpokládá tyto tržby ve výši 136 150 tisíc Kč.

### 5.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

V tabulce níže můžeme vidět pesimistickou variantu plánovaného výkazu zisku a ztráty. K stanovení položek byla využita stejná metodika jako u optimistické varianty tohoto plánu.

Tabulka 32: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánovaný výkaz zisku a ztráty (tis. Kč)		2016	2017	2018
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>16 091</b>	<b>17 255</b>	<b>18 484</b>
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	6 435	6 900	7 392
<b>+</b>	<b>Obchodní marže</b>	<b>9 656</b>	<b>10 354</b>	<b>11 092</b>
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	<b>119 396</b>	<b>128 030</b>	<b>137 153</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	118 523	127 093	136 150
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	873	937	1 003
3.	Aktivace	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	74 808	80 217	85 934
1.	Spotřeba materiálu a energie	52 170	55 942	59 929
2.	Služby	22 638	24 275	26 005
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>54 245</b>	<b>58 167</b>	<b>62 312</b>
C.	Osobní náklady	33 224	35 516	37 966
D.	Daně a poplatky	109	117	126
E.	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	1 855	2 023	2 205
<b>III.</b>	<b>Tržby z prodeje DHM a materiálu</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IV.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>2 351</b>	<b>2 521</b>	<b>2 700</b>
H.	Ostatní provozní náklady	1 435	1 538	1 648
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>19 973</b>	<b>21 494</b>	<b>23 068</b>
<b>X.</b>	<b>Výnosové úroky</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
N.	Nákladové úroky	55	55	55
<b>XI.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>742</b>	<b>796</b>	<b>852</b>
O.	Ostatní finanční náklady	1 485	1 592	1 705
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-797</b>	<b>-850</b>	<b>-907</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	3 643	3 922	4 211
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>15 533</b>	<b>16 721</b>	<b>17 950</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>15 533</b>	<b>16 721</b>	<b>17 950</b>
<b>****</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>19 176</b>	<b>20 643</b>	<b>22 161</b>

Nižší tržby pesimistického plánu způsobily taktéž nižší hodnoty plánovaných položek závislých na tržbách. Výjimku tvoří výnosové a nákladové úroky, které zůstaly ve stejné výši jako u optimistické varianty a byly tedy převzaty z roku 2015. Pesimistická varianta

taktéž předpokládá stejnou výši osobních nákladů, a proto byly tyto náklady převzaty z optimistické varianty. Z toho plyne, že v případě nižších tržeb nepředpokládáme, že by taktéž poklesl počet zaměstnanců. Tyto skutečnosti pak měly vliv na samotný výsledek hospodaření, který je nižší o 12 779 tis. Kč než v optimistické variantě.

### 5.5.2 Plánovaná rozvaha

Položky aktiv jsou plánovány stejnou metodou, která byla zvolena u optimistické varianty. Výjimku tvoří krátkodobé pohledávky, které byli sice taktéž plánovány metodou doby obratu, avšak nevyužívaly průměrnou hodnotu doby obratu pohledávek, ale bere v úvahu dobu obratu pohledávek převzatou z roku 2015. Toto rozhodnutí bylo uskutečněno z důvodu, aby pokles tržeb nebyl spojen s tak výrazným poklesem krátkodobých pohledávek. Tato varianta počítá i se skutečností, že do dlouhodobého majetku nebude investováno tolik, jak v případě optimistické varianty.

Tabulka 33: Plánovaná aktiva - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánovaná aktiva		2016	2017	2018
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>116 620</b>	<b>126 370</b>	<b>137 408</b>
B.	Dlouhodobý majetek	28 747	29 526	30 303
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	139	153	166
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	28 133	28 898	29 662
1.	Pozemky	2 736	2 736	2 736
2.	Stavby	18 847	19 564	20 281
3.	Samostatné movité věci	6 522	6 570	6 617
7.	Nedokončený dlouhodobý majetek	28	28	28
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	475	475	475
C.	Oběžná aktiva	87 485	96 456	106 717
C.I.	Zásoby	22 606	24 240	25 968
1.	Materiál	12 149	13 027	13 955
2.	Nedokončená výroba a polotovary	5 771	6 189	6 630
3.	Výrobky	1 297	1 391	1 490
5.	Zboží	3 389	3 634	3 893
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	36 699	39 353	42 157
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	28 181	32 864	38 592
D.I.	Časové rozlišení	388	388	388

V případě pasiv byla zvolena stejná metoda jako u plánování pasiv optimistické varianty. Základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, rezervy a dlouhodobé pohledávky zůstaly ve stejné výši jako u optimistické varianty. Pesimistická varianta taktéž nepočítá s tím, že by firma musela do budoucna využít bankovní úvěry a výpomoci.

Tabulka 34: Plánovaná pasiva - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánovaná pasiva		2016	2017	2018
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>116 620</b>	<b>126 370</b>	<b>137 408</b>
A.	Vlastní kapitál	100 412	109 133	119 083
A.I.	Základní kapitál	3 000	3 000	3 000
A.II.	Kapitálové fondy	-47	-47	-47
A.III.	Fondy ze zisku	300	300	300
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81 626	89 159	97 880
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	15 533	16 721	17 950
B.	Cizí zdroje	15 950	16 979	18 066
B.I.	Rezervy	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	1 720	1 720	1 720
B.III.	Krátkodobé závazky	14 230	15 259	16 346
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	259	259	259

Bilanční suma v roce 2016 poklesla o zhruba 13 %, to znamená že hodnota aktiv a pasiv je 116 620 tisíc Kč. V roce 2017 je tato suma ve srovnání s optimistickou variantou nižší o 19,5 %, což znamená že v tomto roce dosahují aktiva i pasiva 126 370 tisíc Kč. Poslední rok 2018 znamená pokles ve srovnání s optimistickým plánem rozvahy o 24 %. V tomto roce jsou předpokládány aktiva i pasiva ve výši 137 408 tis. Kč.

### 5.5.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Stejně jako u optimistické varianty je ve všech plánovaných letech celkové cash flow kladné. Došlo ke snížení cash flow z provozní činnosti, taktéž pesimistická varianta počítá s nižšími investicemi do dlouhodobého majetku, a proto cash flow z investiční činnosti má nižší zápornou hodnotu než v případě optimistické varianty tohoto plánu. Co se týče cash flow z finanční činnosti i tato varianta počítá s vyplácenými dividendy nebo podíly na zisku v hodnotě 8 000 tis. Kč, a proto je toto cash flow ve stejné záporné hodnotě jako v případě optimistické varianty. Pesimistickou variantu přehledu o peněžních tocích můžeme vidět v tabulce níže.

Tabulka 35: Plánovaný přehled o peněžních tocích - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Přehled o peněžních tocích	2016	2017	2018
Stav peněžních prostředků na začátku období	14 180	28 181	32 864
<b>CF 1 - Z PROVOZNÍ ČINNOSTI</b>	<b>24 636</b>	<b>15 485</b>	<b>16 711</b>
HV na účetní období (zdaněný)	15 533	16 721	17 950
Odpisy DHM a DNM	1 855	2 023	2 205
Změna stavu rezerv	-7 500	0	0
Změna zásob	2 614	-1 635	-1 727
Změna krátkodobých pohledávek	13 292	-2 654	-2 804
Změna krátkodobých závazků	-1 158	1 029	1 087
Přírůstek běžných krát. bankovních úvěrů	0	0	0
Úbytek časového rozlišení aktiv	0	0	0
<b>CF 2 - Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI</b>	<b>-2 635</b>	<b>-2 802</b>	<b>-2 982</b>
Změna DNM	-14	-14	-13
Změna DHM	-766	-765	-764
Odpočet odpisů	-1 855	-2 023	-2 205
<b>CF 3 - Z FINANČNÍ ČINNOSTI</b>	<b>-8 000</b>	<b>-8 000</b>	<b>-8 000</b>
Přírůstek HV min. let	6 297	7 533	8 721
Odpočet HV běž. účetního období min. r.	-6 297	-7 533	-8 721
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku	-8 000	-8 000	-8 000
CF 1 + CF 2 + CF 3	14 001	4 683	5 729
<b>Stav peněžních prostředků na konci období</b>	<b>28 181</b>	<b>32 864</b>	<b>38 592</b>

## 5.6 Zhodnocení variant finančního plánu

V této kapitole budou obě varianty finančního plánu podrobeny zhodnocení na základě finanční analýzy a taktéž budou hodnoceny v závislosti ke stanoveným cílům.

### 5.6.1 Finanční analýza

V této části práce je provedena finanční analýza obou variant. Zahrnuje analýzu poměrových ukazatelů, jako jsou ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity, rentability a dále analýzu rozdílových ukazatelů, kde je zjištěna hodnota čistého pracovního kapitálu a následně je vyjádřen poměr čistého pracovního kapitálu a celkových aktiv.

### Ukazatele likvidity

Tabulka 36: Ukazatele likvidity obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Běžná likvidita	5,67	6,45	7,21	6,15	6,32	6,53
Pohotová likvidita	4,08	4,86	5,62	4,56	4,73	4,94
Okamžitá likvidita	1,65	2,15	2,36	1,98	2,15	2,36

Ukazatelé běžné a pohotové likvidity se stejně jako v období 2010 – 2015 nedostali do optimálního rozmezí, které doporučuje Dluhošová (2010). **Běžná likvidita** optimistické varianty v plánovaném roce 2016 sice poklesla oproti roku 2015, avšak v dalších letech zase stoupala. U pesimistické varianty byla vyšší již v roce 2016, avšak následně nestoupala tak výrazným tempem. U **pohotové likvidity** byl vývoj pro plánované období obdobný jako vývoj předchozího ukazatele. **Okamžitá likvidita** stoupla v obou variantách, což znamená, že společnost by neměla být vystavena žádným platebním problémům.

### Ukazatele zadluženosti

Tabulka 37: Ukazatele zadluženosti obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Celková zadluženost	0,15	0,14	0,12	0,14	0,13	0,13
Poměr VK a celkových aktiv	0,85	0,86	0,87	0,86	0,86	0,87
Úrokové krytí	636,50	678,16	723,96	349,65	376,34	403,92

**Celková zadluženost** u obou variant poklesla oproti skutečnému období a v obou variantách dosahuje podobných hodnot a zaznamenává klesající trend. Naopak tomu bylo v případě **poměru vlastního kapitálu a celkových aktiv**, kdy tento poměr vzrostl a pohyboval se kolem hodnoty 0,86. Co se týče **úrokového krytí**, to výrazně stoupl u optimistické varianty. Pesimistická varianta dosahuje podobných hodnot, jak tomu bylo ve skutečném období. Růst úrokového krytí je zapříčiněn tím, že dochází u obou variant k růst pouze výsledku hospodaření a nákladové úroku zůstávají ve stejné výši.

### Ukazatele aktivity

Tabulka 38: Ukazatele aktivity obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Obrat aktiv	1,30	1,18	1,09	1,15	1,14	1,13
Obrat zásob	5,95	5,95	5,95	5,95	5,95	5,95
DO zásob	61,29	61,29	61,29	61,29	61,29	61,29
DO pohledávek	93,76	93,76	93,76	99,51	99,51	99,51
DO závazků	38,58	38,58	38,58	38,58	38,58	38,58

**Obrat aktiv** u obou variant poklesl oproti roku 2015. Tato hodnoty by se podle odborné literatury měla pohybovat alespoň na úrovni jedné, což obě dvě varianty splňují. **Obrat**

**zásob** oproti roku 2015 pokles z 6,40 na 5,95. Tuto hodnotu zaznamenaly obě varianty. **Doba obratu zásob** oproti roku 2015 sice stoupla, avšak u obou variant je jeho hodnota nižší než hodnoty předešlých let (s výjimkou r. 2015). **Doba obratu pohledávek** v roce 2015 měla hodnotu 113,02, lze si všimnout, že v plánovaném období může být tato doba snížena. V optimistické variantě na 94 dní a v pesimistické na 100 dní. **Doba obratu závazků** u obou variant zaznamenala hodnotu 39 dní, což znamená třetí nejnižší hodnotu v porovnání se skutečností.

### Ukazatele rentability

Tabulka 39: Ukazatele rentability obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ROA	26,22%	23,76%	21,81%	16,49%	16,38%	16,17%
ROE	25,01%	22,29%	20,18%	15,47%	15,32%	15,07%
ROS	20,15%	20,09%	20,06%	14,29%	14,34%	14,37%
ROCE	30,47%	27,21%	24,69%	18,83%	18,67%	18,39%

U optimistické varianty lze konstatovat, že oproti předchozímu skutečnému období rentability vzrostly. U všech ukazatelů rentability se jednalo o růst přibližně na úrovni 10 p. b. Hodnoty pesimistické varianty rentability aktiv a vlastního kapitálu se téměř rovnaly hodnotám z roku 2015. U rentability tržeb došlo dokonce k nárůstu tohoto ukazatele, naopak rentabilita investovaného kapitálu oproti roku 2015 poklesla.

### Čistý pracovní kapitál

Tabulka 40: Čistý pracovní kapitál obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

Čistý pracovní kapitál	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ČPK (tis. Kč)	85 821	106 996	130 213	73 256	81 198	90 371
ČPK/Aktiva	0,64	0,68	0,71	0,63	0,64	0,66

Čistý pracovní kapitál má rostoucí tendenci, což je pro firmu pozitivní. Pesimistická varianta v roce 2016 sice dosahuje hodnoty nižší než skutečná hodnota v roce 2015, avšak i pesimistická varianta zaznamenává v plánovaném období rostoucí trend. V případě poměru čistého pracovního kapitálu v optimistické variantě zaznamenávám taktéž nárůst. U pesimistické varianty rok 2016 začíná na hodnotě roku 2015 a poté taktéž roste.



### 5.6.2 Porovnání plánu s vytyčenými cíli

Tato kapitula obsahuje zhodnocení v závislosti ke stanoveným cílům. Stanovené cíle jsou obsaženy v kapitole 5.1.

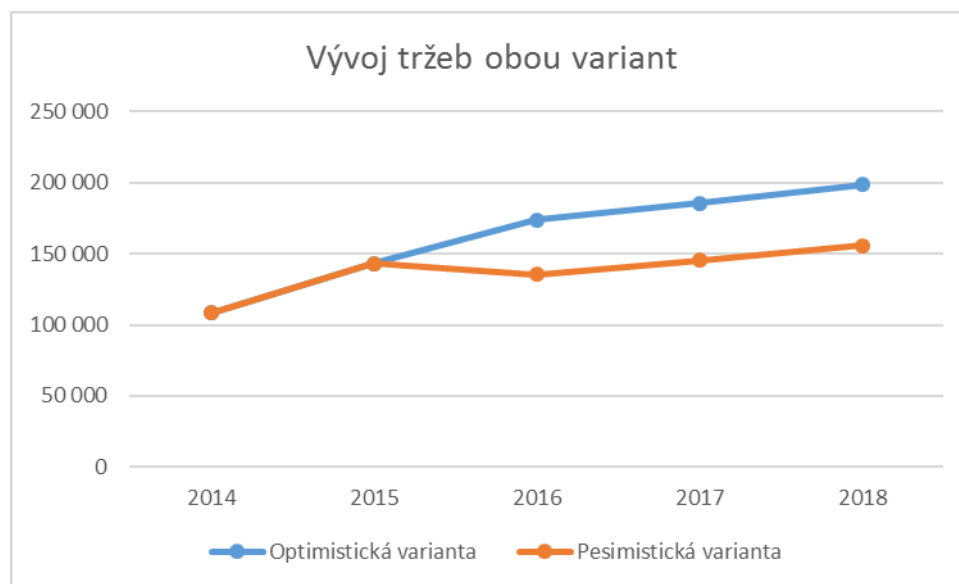
#### Tržby

Firma si stanovila pro rok 2017 cíl ve výši tržeb 142 000 tisíc Kč. Hodnotu tržeb stanovila až pro rok 2017, z důvodu mimořádného roku 2015. Je si proto vědoma, že v roce 2016 může dojít k poklesu tržeb. Dále byl stanoven cíl, že tržby budou od roku 2016 pravidelně růst.

Následující tabulka zobrazuje tržby (tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a tržby za prodej zboží) podniku obou verzí. Tržby pro optimistickou variantu vycházely z roku 2015, naopak pesimistická varianta vychází z roku 2014, protože bere v úvahu, že rok 2015 byl mimořádným rokem.

Tabulka 41: Vývoj tržeb obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržby společnosti TRIBOTEC, s.r.o.	2014	2015	2016	2017	2018
Optimistická varianta	108 502	143 084	173 720	185 703	198 514
Pesimistická varianta			135 488	145 284	155 638



Graf 8: Vývoj tržeb obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky a grafu vyplývá, že obě varianty splňují růst tržeb od roku 2016. Pesimistická varianta zaznamenala oproti roku 2015 pokles, jelikož vycházela z běžného roku 2014.

Optimistická varianta předpokládá tržby, které pravidelně rostou. Obě varianty splňují cíl stanovení výše tržeb pro rok 2017 v hodnotě 142 000 tisíc Kč.

### **Zadluženost**

V otázce zadluženosti byl stanoven takový cíl, že by firma chtěla udržet hodnoty zadluženosti na úrovni roku 2015, nejlépe však na úrovni 2014. Tento cíl byl v obou variantách splněn, jelikož v roce 2014 byla celková zadluženost na úrovni 0,16 a v obou variantách došlo k poklesu tohoto ukazatele pod tuto úroveň.

### **Aktivita**

U ukazatelů aktivity šlo především o to, snížit hodnoty doby obratu pohledávek a zásob. Cílem tedy bylo snížit tyto hodnoty doby obratu pohledávek a zásob. V případě doby obratu pohledávek obě varianty splnili stanovený cíl. Optimistická varianta dokonce tento cíl splnila výrazněji. U doby obratu zásob tato doba oproti roku 2015 vzrostla, to znamená že v případě doby obratu zásob stanovený cíl splněn nebyl. I přesto doba obratu zásob zaznamenala druhou nejnižší hodnotu analyzovaného období.

### **Rentabilita**

Cílem této oblasti je navýšit rentability a pokusit se neklesnou pod hodnoty předchozího roku. V případě optimistické varianty byl tento cíl splněn u všech rentabilit. Optimistická varianta zaznamenala splnění cíle pouze u rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv. V případě rentability investovaného kapitálu a rentability tržeb došlo k poklesu těchto ukazatelů oproti předchozímu roku. Z toho můžeme konstatovat, že pesimistická varianta splnila daný cíl pouze z poloviny.

Z výše uvedeného můžeme konstatovat, že optimistická varianta plánu splňuje všechny stanovené cíle, kromě doby obratu zásob. Pesimistická varianta plánu zaznamenala nedostatky taktéž v době obratu zásob, a navíc nesplnila všechny cíle stanovené pro rentability. U rentability tržeb a investovaného kapitálu došlo totiž k nárůstu této hodnoty. Tyto nedostatky však pro podnik nemusí mít špatné důsledky. Podnik, resp. vedení je díky plánu seznámen s možnými důsledky, které mohou nastat a má možnost se na ně připravit, popřípadě zajistit vhodná opatření.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na sestavení finančního plánu podniku. První část práce popisuje teoretická východiska finančního plánování podniku s využitím odborné literatury. V této části je popsáno samotné finanční plánování, jeho zásady a principy, dále se práce zabývá finančním plánem a postupem jeho sestavení. Teoretická část dále zahrnuje strategickou analýzu a finanční analýzu a metody finanční analýzy. Nakonec je popsána teorie, která se zabývá analýzou a prognózou generátorů hodnoty a samotné kroky pro sestavení plánovaných výkazů.

Na teoretická východiska navazuje kapitola s názvem představení podniku. Tato kapitola zahrnuje základní informace o zvolené společnosti TRIBOTEC, s.r.o., její historii a výrobní zaměření. Dále byla provedena strategická analýza okolí podniku za pomoci SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Následně se práce zabývá finanční analýzou zvolené společnosti TRIBOTEC, s.r.o. Tato analýza zahrnuje analýzu absolutních ukazatelů, analýzu poměrových ukazatelů, analýzu rozdílových ukazatelů a analýzu soustav ukazatelů. Poté bylo provedeno závěrečné shrnutí formou SWOT analýzy, které identifikovalo silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby tohoto podniku.

Poslední kapitola této diplomové práce se věnuje samotnému návrhu finančního plánu podniku TRIBOTEC, s.r.o. pro období 2016 - 2018. Na začátku této kapitoly byly stanoveny cíle pro budoucí období, které vyplývaly z předchozích analýz. Splnění těchto cílů může společnost zajistit pozitivní vývoj a stabilitu. Na stanovené cíle navazuje prognóza tržeb, která je důležitou součástí pro sestavení finančního plánu. Prognóza tržeb byla nejdříve provedena metodou regresní analýzy, ta však předpokládala vysoký, až nepravděpodobný nárůst tržeb, proto byly nakonec tržby stanoveny na základě průměrného tempa růstu tržeb v odvětví. Pomocí podílu na tržbách pak byly dopočítány samotné tržby společnosti ve variantě optimistické a pesimistické. Pro sestavení zbylých položek finančního plánu byly využity metody procentuálního podílu na tržbách, doby obratu a koeficientu náročnosti u dlouhodobého majetku. Některé položky však byly plánovány individuálně. Na jednotlivé varianty plánu navazovalo jejich zhodnocení. Obě varianty tak byly podrobeny finanční analýze a taktéž obě varianty byly porovnány s danými stanovenými cíli. Z výsledků vyplývá, že obě varianty plní dané stanovené cíle,

výjimku tvoří oblast aktivity a také u pesimistické varianty z poloviny oblast rentability. Z tohoto důvodu bych doporučila, aby vedení společnosti v budoucnu věnovalo svou pozornost právě těmto oblastem. V neposlední řadě má společnost díky sestaveným plánům možnost včas reagovat na dané důsledky a vytvářet vhodná opatření.

## Seznam použité literatury

*Amadeus* [online databáze]. Geneve: Burea Van Dijk, Last data update 19/05/2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné po přihlášení z: <https://www.vutbr.cz/uk/eiz/databaze/amadeus>

BERMAN, Karen, Joe KNIGHT, John CASE a Eva FRYJAUFOVÁ. *Finanční inteligence pro manažery: klíč ke skutečné hodnotě čísel*. Brno: Computer Press, 2011, xii, 241 s. : il. ISBN 978-80-251-3724-6.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2016. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně*. [online]. 2017. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2016>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná mzda ve 4. čtvrtletí 2016 a za rok 2016. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně*. [online]. 2017. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-ve-4-ctvtletí-2016-a-za-rok-2016>

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999, 149 s. ISBN 80-7169-694-3

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. : portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. : grafy, tab. 1 CD-ROM. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. : il. ISBN 978-80-86929-26-2.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. V Praze: C.H. Beck, 2013, xviii, 295 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7400-052-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. : il., grafy, tab. ISBN 80-7179-453-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2015, xvi, 204 stran : ilustrace, grafy. ISBN 978-80-7400-562-6.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. : il. 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7179-713-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. : il., grafy, tab., 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7400-194-9.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. : il. ISBN 978-80-251-1605-0.

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007, vi, 180 s. : il., tab. ISBN 978-80-251-1492-6.

LUBTECHNIK. *Účetní závěrka 2011 – 2015*. Ostrava: LubTechnik s.r.o.

MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. : il. ISBN 978-80-86929-49-1.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008, 232 s. : il. ISBN 978-80-247-2432-4.

MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 494 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-86929-67-5.

MINISTERSTVO FINANCÍ. Makroekonomická predikce – duben 2017. [online]. 2017. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-duben-2017-28211>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Průmysl 4.0 má v Česku své místo. [online]. 2016. [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/prumysl-4-0/iniciativa-prumysl-4-0--176055/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2015. [online]. 2016. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z:

<https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2015--222027/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014. [online]. 2015. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2014--161359/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry za 1.-4. čtvrtletí 2015. [online]. 2016. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--\\_4--ctvrtleti-2015--221221/](https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/)

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013. [online]. 2014. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument150081.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011. [online]. 2012. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument105732.html>

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013, 520 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-247-4780-4.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012, 142 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-247-1835-4.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 stran : ilustrace, grafy. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012, 290 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, ix, 220 s. : il. ISBN 80-7226-562-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. : il., tab. ISBN 80-7179-367-1.

ŠPONDŘ CMS. *Účetní závěrka 2010 – 2014*. Brno: Šponď cms, spol. s.r.o.

TRIBOTEC. *Účetní závěrka 2010 – 2015*. Brno: Tribotec, s.r.o.

TRIBOTEC. *Výroční zpráva 2013 – 2015*. Brno: Tribotec, s.r.o.

VÁŠÍČEK, M. *E-mailová korespondence*. [online]. 2017. 24.2. 2017.

TRIBOTEC, s.r.o. [online]. 2017. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <http://www.tribotec.cz/tribotec/cz/>

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. : il. ISBN 80-86119-21-1.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management press, 2014, 734 s. : grafy. ISBN 978-80-726-1274-1.



## Seznam tabulek

Tabulka 1: Doporučená forma SWOT analýzy (Zdroj: Keřkovský, Novák, 2015).....	23
Tabulka 2: Kralickův Quick-test (Zdroj: Vlastní zpracování dle Dluhošová. 2010).....	33
Tabulka 3: Vývoj makroekonomických ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování dle MFČR) .....	46
Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dat firmy) .....	57
Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dat firmy) .....	59
Tabulka 6: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dat firmy) .....	60
Tabulka 7: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dat firmy) .....	62
Tabulka 8: Horizontální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dat firmy) .....	63
Tabulka 9: Vertikální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dat firmy) .....	64
Tabulka 10: Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat firem a MPO) .....	66
Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat firem a MPO) .....	67
Tabulka 12: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat firem a MPO) .....	69
Tabulka 13: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat firem a MPO) .....	71
Tabulka 14: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat firem)...	72
Tabulka 15: Altmanův model (Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat firmy).....	73
Tabulka 16: Kralickův Quick-test (Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat firmy) ....	73
Tabulka 17: Pearsonův korelační koeficient (Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Ministerstva financí) .....	77
Tabulka 18: Vývoj tržeb v odvětví (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat firmy a Ministerstva financí) .....	78

Tabulka 19: Optimistická varianta tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat firmy a Ministerstva financí) .....	79
Tabulka 20: Pesimistická varianta tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat firmy a Ministerstva financí) .....	79
Tabulka 21: Plánované varianty tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování).....	80
Tabulka 22: Podíl na tržbách vybraných položek (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat firmy) .....	80
Tabulka 23: Doba obratu vybraných položek (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat firmy) .....	81
Tabulka 24: Koeficient náročnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat firmy). 82	
Tabulka 25: Koeficient náročnosti - nehmotný majetek (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat firmy).....	82
Tabulka 26: Odhad investic-optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	82
Tabulka 27: Odhad investic-pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	83
Tabulka 28: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	84
Tabulka 29:Plánovaná aktiva - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	86
Tabulka 30: Plánovaná pasiva - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	88
Tabulka 31: Plánovaný přehled o peněžních tocích - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	90
Tabulka 32: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	91
Tabulka 33: Plánovaná aktiva - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	92
Tabulka 34: Plánovaná pasiva - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	93
Tabulka 35: Plánovaný přehled o peněžních tocích - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	94
Tabulka 36: Ukazatele likvidity obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování).....	94
Tabulka 37: Ukazatele zadluženosti obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	95
Tabulka 38: Ukazatele aktivity obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	95
Tabulka 39: Ukazatele rentability obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	96
Tabulka 40: Čistý pracovní kapitál obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	96
Tabulka 41: Vývoj tržeb obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	97

## Seznam grafů

Graf 1: Podíl jednotlivých oborů na obratu společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat TRIBOTEC, s.r.o).....	43
Graf 2: Vývoj HDP (Zdroj: MFČR) .....	47
Graf 3: Vývoj průměrné míry inflace a deflátoru HDP (Zdroj: MFČR) .....	48
Graf 4: Vývoj zaměstnanosti (Zdroj: MFČR).....	48
Graf 5: Vývoj měnového kurzu (Zdroj: MFČR) .....	49
Graf 6: Počet jednotek v CZ-NACE 28.9 (Zdroj: MPO).....	54
Graf 7: Logaritmický trend (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	78
Graf 8: Vývoj tržeb obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	97

## Seznam obrázků

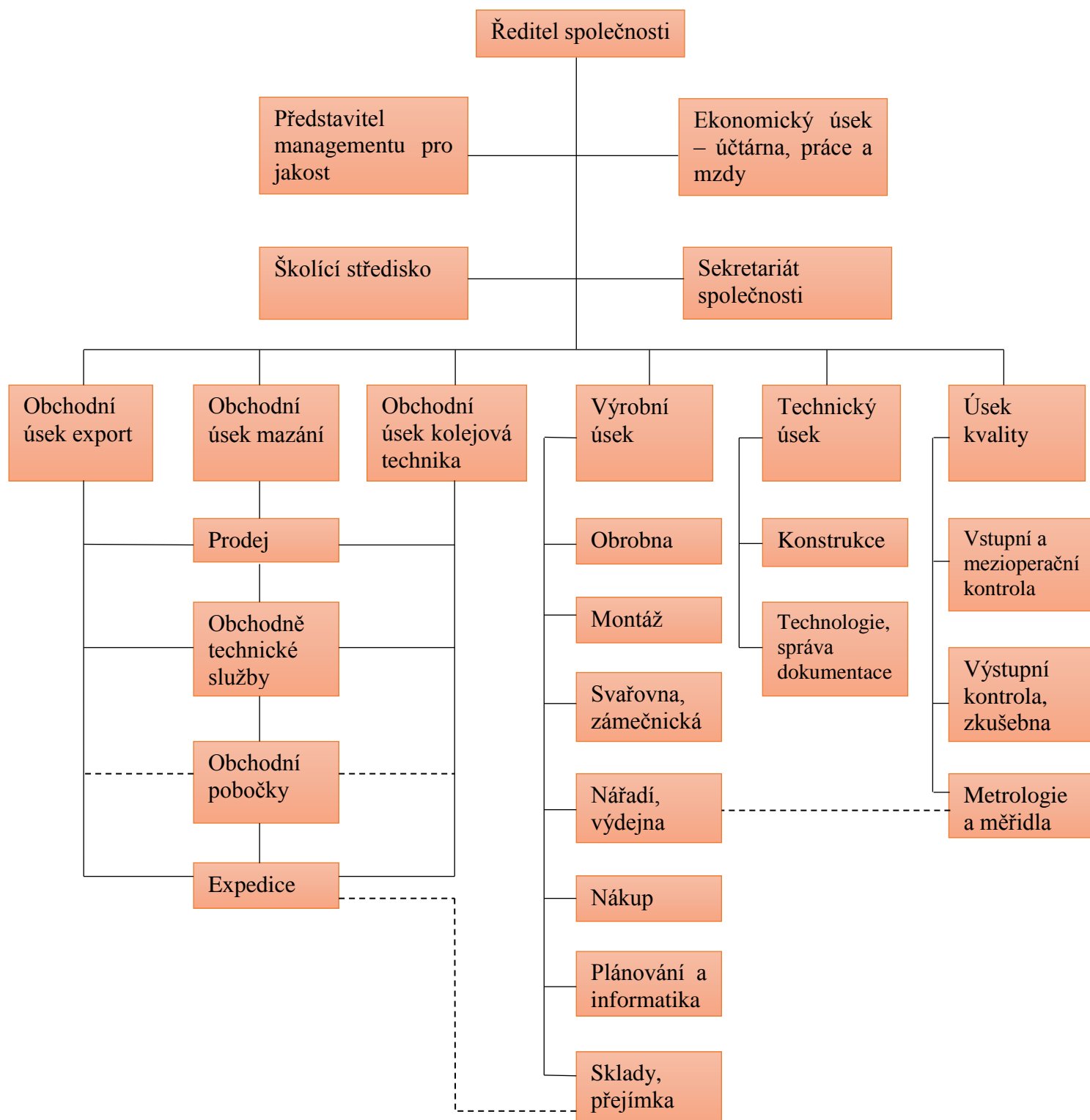
Obrázek 1: Členění rozvahy (Zdroj: Vlastní zpracování dle Grünwald, Holečková, 2009) .....	25
---	----

## Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura firmy .....	i
Příloha 2: Predikční test.....	ii
Příloha 3: Odhad investic - optimistická varianta.....	ii
Příloha 4: DM celkem - optimistická varianta.....	iii
Příloha 5: Odhad investic - pesimistická varianta .....	iii
Příloha 6: DM celkem - pesimistická varianta.....	iii

## Přílohy

*Příloha 1: Organizační struktura firmy*



Příloha 2: Predikční test

Funkce/Položka	2013	2014	2015
HDP (mld. Kč) (X)	4 098	4 314	4 555
Trh (tis. Kč) (Y) - skutečnost	154 259	178 874	184 026
Lineární	148 710	170 055	193 870
Logaritmická	149 103	170 762	193 683
Mocninná	149 561	172 341	200 239

Odchylka	Funkce	2013	2014	2015	Suma(abs.)	Max
	Lineární	-3,6%	-4,9%	5,3%	13,8%	5,3%
	Logaritmická	-3,3%	-4,5%	5,2%	13,0%	5,2%
	Mocninná	-3,0%	-3,7%	8,8%	15,5%	8,8%

Příloha 3: Odhad investic - optimistická varianta

Dlouhodobý nehmotný majetek		2015	2016	2017	2018
Původní	Odpisy	9	9	9	9
	Zůstatková hodnota	125	116	107	98
Nový	Investice netto		18	17	17
	Investice brutto		27	40	50
	Pořizovací hodnota k 31.12.		57	97	148
	Odpisy (1/4 z PC)		0	14	24
Celkem	Celkové odpisy	9	9	23	33
	Zůstatková hodnota	125	143	160	177
Stavby		2015	2016	2017	2018
Původní	Odpisy	1 360	1 360	1 360	1 360
	Zůstatková hodnota	18 129	16 769	15 409	14 049
Nový	Investice netto		915	914	914
	Investice brutto		2 275	2 403	2 483
	Pořizovací hodnota k 31.12.		3 861	6 264	8 746
	Odpisy (1/30 z PC)		0	129	209
Celkem	Celkové odpisy	1 360	1 360	1 489	1 569
	Zůstatková hodnota	18 129	19 044	19 958	20 872
Samostatné movité věci		2015	2016	2017	2018
Původní	Odpisy	486	486	486	486
	Zůstatková hodnota	6 474	5 988	5 502	5 016
Nový	Investice netto		61	61	60
	Investice brutto		547	656	764
	Pořizovací hodnota k 31.12.		652	1 308	2 072
	Odpisy (1/6 z PC)		0	109	218
Celkem	Celkové odpisy	486	486	595	704
	Zůstatková hodnota	6 474	6 535	6 596	6 656

Příloha 4: DM celkem - optimistická varianta

Celkem	2015	2016	2017	2018
Odpisy	1 855	1 855	2 107	2 306
Zůstatková hodnota	27 464	28 458	29 450	30 441
Celkové incese netto do dlouhodobého majetku		994	992	991
Celkové incese brutto do dlouhodobého majetku		2 849	3 099	3 297

Příloha 5: Odhad investic - pesimistická varianta

Dlouhodobý nehmotný majetek		2015	2016	2017	2018
Původní	Odpisy	9	9	9	9
	Zůstatková hodnota	125	116	107	98
Nový	Investice netto		14	14	13
	Investice brutto		23	29	35
	Pořizovací hodnota k 31.12.		24	53	88
	Odpisy (1/4 z PC)		0	6	13
Celkem	Celkové odpisy	9	9	15	22
	Zůstatková hodnota	125	139	153	166
Stavby		2015	2016	2017	2018
Původní	Odpisy	1 360	1 360	1 360	1 360
	Zůstatková hodnota	18 129	16 769	15 409	14 049
Nový	Investice netto		718	717	717
	Investice brutto		2 078	2 149	2 220
	Pořizovací hodnota k 31.12.		2 151	4 300	6 520
	Odpisy (1/30 z PC)		0	72	143
Celkem	Celkové odpisy	1 360	1 360	1 432	1 503
	Zůstatková hodnota	18 129	18 847	19 564	20 281
Samostatné movité věci		2015	2016	2017	2018
Původní	Odpisy	486	486	486	486
	Zůstatková hodnota	6 474	5 988	5 502	5 016
Nový	Investice netto		48	48	47
	Investice brutto		534	624	727
	Pořizovací hodnota k 31.12.		539	1 163	1 890
	Odpisy (1/6 z PC)		0	90	194
Celkem	Celkové odpisy	486	486	576	680
	Zůstatková hodnota	6 474	6 522	6 570	6 617

Příloha 6: DM celkem - pesimistická varianta

Celkem	2015	2016	2017	2018
Odpisy	1 855	1 855	2 023	2 205
Zůstatková hodnota	27 464	28 244	29 023	29 800
Celkové incese netto do dlouhodobého majetku		780	779	777
Celkové incese brutto do dlouhodobého majetku		2 635	2 802	2 982